

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

**на тему: «Напрями підвищення ефективності діяльності
кадрових служб (на прикладі ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»)»**

Виконала:

студентка групи ІН18-8-24-М1Е(2,03)-В
(шифр групи)

Освітньої програми: «Управління персоналом
та економіка праці»

Спеціальності: 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Мощец Тетяна Сергіївна

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: д.е.н., доц., професор кафедри

Казарян Генріх Генріхович

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Одеський інститут

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студентки

Мощец Тетяни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Напрями підвищення ефективності діяльності кадрових служб (на прикладі ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ»)»

2. Керівник кваліфікаційної роботи: д.е.н., доц., проф. кафедри Казарян Г.Г.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:
Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/)

Тема роботи: «Напрями підвищення ефективності діяльності кадрових служб (на прикладі ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ»)».

Об'єктом дослідження є діяльність кадрової служби ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення ефективної діяльності кадрової служби на підприємстві.

У роботі необхідно:

- Дослідити теоретичні засади функціонування кадрової служби підприємства в сучасних умовах господарювання та визначити її роль у системі управління персоналом.

- Проаналізувати сучасні методологічні підходи до оцінювання ефективності діяльності кадрових служб, систематизувати основні критерії та показники результативності HR-процесів.

- Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ» та дослідити особливості функціонування кадрової служби підприємства.

- Провести оцінювання результативності діяльності кадрової служби ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ», визначити сильні сторони та проблемні аспекти її функціонування.

- Здійснити діагностику факторів, що впливають на ефективність кадрової служби підприємства, з урахуванням сучасних економічних умов, цифровізації HR-процесів та змін ринку праці.

- Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» та обґрунтувати напрями вдосконалення кадрових процесів.

- Провести оцінювання результативності запропонованих заходів та визначити очікуваний організаційно-економічний ефект від їх впровадження.

- Під час виконання кваліфікаційної роботи використати законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, внутрішню документацію підприємства та сучасні методи економічного аналізу.

Орієнтовний обсяг роботи – 94 сторінки тексту з використанням таблиць, рисунків, схем, аналітичних розрахунків та додатків.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 17 таблицях та 11 рисунках.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел та додатків	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Мощец Тетяна Сергіївна. «Напрями підвищення ефективності діяльності кадрових служб (на прикладі ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»)» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що у сучасних умовах економічної турбулентності, цифрової трансформації бізнес-процесів та зростання конкуренції на ринку праці кадрова служба підприємства набуває стратегічного значення. Саме вона формує ефективну систему роботи з персоналом, забезпечуючи підбір, адаптацію, розвиток та збереження кваліфікованих кадрів. В умовах воєнного стану, нестабільності ринку та постійних змін у законодавстві важливість результативної діяльності кадрової служби суттєво зростає, адже саме від її роботи залежить можливість підприємства підтримувати стабільність, забезпечувати безперервність виробничих процесів та оперативно реагувати на кадрові ризики.

Метою роботи є комплексний аналіз ефективності діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення результативності її роботи.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного аналізу, графічного моделювання, а також методи логічного й статистичного опрацювання інформації.

Ключові слова: *аєфективність кадрової служби, управління персоналом, HR-менеджмент, оцінювання результативності, кадрова політика, мотивація персоналу, продуктивність праці, кадровий потенціал, професійний розвиток, організаційна структура, удосконалення кадрових процесів*

ANNOTATION

Moshchets Tetiana Serhiivna. «Directions for Improving the Efficiency of Human Resources Departments (Based on the Example of LLC «LOAD-TECH»)» — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the second (Master's) level of higher education— Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM" (Interregional Academy of Personnel Management). Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that under modern conditions of economic turbulence, digital transformation of business processes, and increasing competition in the labor market, the human resources department acquires strategic importance for enterprises. It is the HR department that forms an effective personnel management system by ensuring recruitment, adaptation, development, and retention of qualified employees. In the conditions of martial law, market instability, and constant legislative changes, the importance of effective HR department performance significantly increases, as the ability of an enterprise to maintain stability, ensure continuity of production processes, and promptly respond to personnel risks directly depends on its operation.

The purpose of the thesis is to conduct a comprehensive analysis of the efficiency of the HR department of LLC «LOAD-TECH» and to develop practical recommendations aimed at improving the effectiveness of its activities.

In the course of preparing the qualification thesis, general scientific and special research **methods** were applied, including methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, systems approach, economic analysis, graphical modeling, as well as methods of logical and statistical data processing.

Key words: *efficiency of the HR department, personnel management, HR management, performance evaluation, personnel policy, staff motivation, labor productivity, human resources potential, professional development, organizational structure, improvement of HR processes.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	10
1.1. Теоретичне обґрунтування діяльності кадрової служби підприємства.....	10
1.2. Методологічні підходи до оцінювання результативності діяльності кадрової служби.....	18
1.3. Концептуальні засади підвищення ефективності діяльності кадрової служби підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2.	
ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Оцінювання організаційного стану та функціонування кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».....	28
2.2. Оцінка результативності функціонування кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».....	42
2.3. Діагностика ключових факторів, що стримують ефективність діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».....	50
РОЗДІЛ 3.	
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА.....	55
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення результативності роботи кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».....	55
3.2. Оцінювання результативності впроваджених заходів із підвищення ефективності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».....	70
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

У сучасних умовах економічної турбулентності, цифрової трансформації бізнес-процесів та зростання конкуренції на ринку праці кадрова служба підприємства набуває стратегічного значення. Саме вона формує ефективну систему роботи з персоналом, забезпечуючи підбір, адаптацію, розвиток та збереження кваліфікованих кадрів. В умовах воєнного стану, нестабільності ринку та постійних змін у законодавстві важливість результативної діяльності кадрової служби суттєво зростає, адже саме від її роботи залежить можливість підприємства підтримувати стабільність, забезпечувати безперервність виробничих процесів та оперативно реагувати на кадрові ризики, що визначає **актуальність дослідження.**

Традиційно кадрова служба відповідає за найм, звільнення, переведення співробітників, організацію їх навчання, професійного розвитку, підвищення кваліфікації, ведення кадрового діловодства тощо. Водночас вона функціонує у взаємодії з іншими підрозділами підприємства — сферою обліку праці, охороною праці, юридичним відділом, службою безпеки. Саме тому виникає потреба у поглибленому науковому дослідженні діяльності кадрових служб, визначенні критеріїв їх ефективності та розробці напрямів удосконалення їхньої роботи в умовах сучасних викликів. Аналіз діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» є актуальним і практично значущим, оскільки дозволяє ідентифікувати внутрішні резерви підприємства та запропонувати дієві рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом.

Питання розвитку кадрових служб підприємств, їх функціонального наповнення та ролі у системі управління персоналом висвітлено у працях багатьох українських дослідників. Значний внесок у теоретичне обґрунтування сутності кадрової політики, методів оцінювання діяльності кадрових підрозділів та сучасних HR-технологій здійснили такі вчені, як Басюркіна Н.Й., Герасименко О., Колот А.М., Криворучко О.М., Лиходєдова О., Лопушняк Г.С., Шубалий О.М., Цимбалюк С.О., Шершньова З.Є. та інші. Їхні напрацювання

стали теоретичною основою для подальшого дослідження організації та підвищення ефективності діяльності кадрових служб підприємств, у тому числі й ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Метою даної магістерської роботи є комплексний аналіз ефективності діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення результативності її роботи.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність діяльності кадрової служби підприємства та її роль у системі управління персоналом;
- дослідити організацію роботи кадрової служби та методи оцінювання її ефективності;
- проаналізувати фактичний стан діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»;
- здійснити оцінювання ефективності її роботи за визначеними критеріями;
- запропонувати напрями удосконалення діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»;
- оцінити результативність запропонованих заходів та їх вплив на розвиток підприємства.

Об’єктом дослідження є діяльність кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення ефективної діяльності кадрової служби на підприємстві.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, застосовано:

- аналіз і синтез, індукцію та дедукцію — для узагальнення теоретичних положень і систематизації наукових підходів;
- емпіричні методи — для обробки статистичних даних і внутрішньої інформації підприємства;
- графічний метод — для візуалізації результатів аналізу;

- порівняльний аналіз — для оцінювання динаміки та ефективності роботи кадрової служби;
- метод системного підходу — для формування комплексних рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи.

Наукова новизна роботи полягає у комплексній оцінці діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» з урахуванням специфіки ринку, умов функціонування підприємства та сучасних тенденцій HR-менеджменту. Запропоновано напрями удосконалення діяльності кадрової служби, які відповідають викликам сьогодення та можуть бути адаптовані до практики інших підприємств галузі.

Практична цінність магістерської роботи полягає у розроблених рекомендаціях, що можуть бути впроваджені в діяльність кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» з метою підвищення її ефективності, оптимізації кадрових процесів та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційну основу роботи становлять наукові монографії, підручники, навчальні посібники, статті у фахових виданнях, офіційні Інтернет-ресурси, нормативно-правові документи, а також фінансова, статистична й внутрішня документація ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Структура кваліфікаційної роботи відповідає поставленій меті й завданням дослідження та включає вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел (80 найменувань) та додатки. Робота викладена на 93 сторінках друкованого тексту й містить 17 таблиць, 11 рисунків та 2 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ

1.1. Теоретичне обґрунтування діяльності кадрової служби підприємства

У сучасних умовах трансформації економіки України та посилення ролі людського капіталу на підприємствах кадрова служба стає не просто адміністративною одиницею, а стратегічним центром розвитку персоналу й формування конкурентних переваг організації. Підприємства функціонують у середовищі, де нестабільність ринку праці, трудова міграція, високі вимоги до компетентностей працівників та цифровізація бізнес-процесів зумовлюють потребу в гнучкій і професійній кадровій політиці. За таких умов кадрова служба виконує ключову роль у забезпеченні адаптивності, стійкості та інноваційності підприємства.

Сутність діяльності кадрової служби полягає в організації комплексної роботи з управління персоналом — від планування й прогнозування кадрових потреб до розвитку професійних компетентностей працівників. Це охоплює такі завдання, як підбір кваліфікованих кадрів, організація процедур найму та адаптації, оцінювання результатів праці, підвищення кваліфікації, управління трудовою мотивацією та формування кадрового резерву. Кадрова служба також забезпечує взаємодію з іншими функціональними підрозділами, координуючи їх дії у сфері кадрової політики.

Наукові дослідження доводять, що в останні роки відбувається суттєве розширення функціональних повноважень кадрових служб. Серед ключових тенденцій виокремлюють зміщення акцентів від виконання виключно адміністративних завдань до стратегічного планування, участі в прийнятті управлінських рішень та управління корпоративною культурою [72]. У

сучасних компаніях кадрова служба формує цілісну систему розвитку персоналу, спрямовану на підвищення продуктивності праці, зміцнення командної взаємодії та забезпечення підприємства працівниками, здатними відповідати викликам ринку.

Світовий досвід демонструє, що кадрові служби високоефективних компаній беруть участь у розробці стратегічних HR-програм, впровадженні інструментів внутрішніх комунікацій, організації системних заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату та створенні середовища відкритого діалогу між працівниками та керівництвом. Наприклад, у корпорації IBM кадровий підрозділ відповідає за реалізацію програм внутрішньої комунікації, організацію соціологічних досліджень та формування HR-стратегії, що визначає якість кадрової політики компанії [75].

Структура кадрової служби залежить від масштабів підприємства, складності бізнес-процесів і кадрової стратегії. На малих підприємствах кадрова робота може виконуватися одним фахівцем або керівником відділу адміністративного управління. Натомість великі підприємства мають розгалужені HR-підрозділи, до складу яких можуть входити відділи добору персоналу, оцінювання й атестації, навчання та розвитку, адміністрування пільг, служби охорони праці й корпоративні психологи. Така диверсифікація функцій дозволяє підвищити результативність кадрових процесів та сприяє формуванню гнучкої системи управління людськими ресурсами.

У теоретичній літературі поняття «кадрова служба», «служба персоналу» та «відділ кадрів» іноді розглядаються як тотожні. Проте доцільно розмежовувати їх функціональні ролі. Кадрова служба є ширшим поняттям і включає весь спектр HR-процесів, тоді як відділ кадрів виконує переважно документально-адміністративні функції [74]. Таким чином, ефективність кадрової служби є результатом узгодженої роботи всіх її структурних елементів.

Поняття «ефективність кадрової служби» трактується як результат реалізації стратегічних і тактичних HR-рішень, що спрямовані на підвищення

продуктивності, зниження плинності кадрів, забезпечення підприємства компетентними працівниками та покращення організаційного клімату. Важливо, щоб кадрова служба працювала на стратегічних, тактичних і оперативних рівнях, оскільки саме таке багатовимірне управління дозволяє забезпечити якісне кадрове забезпечення підприємства в довгостроковій перспективі.

Для систематизації функціональних напрямів діяльності кадрової служби доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні напрями діяльності кадрової служби підприємства

Рівень роботи	Характеристика діяльності	Приклади основних функцій
Стратегічний (довгостроковий)	Формування кадрової стратегії, прогнозування потреб у персоналі, розробка HR-програм розвитку	– розробка стратегічної кадрової політики; – прогнозування потреб у персоналі; – впровадження програм розвитку людського капіталу; – формування корпоративної культури
Тактичний (середньостроковий)	Реалізація кадрової політики, організація професійного розвитку, оцінювання персоналу	– планування чисельності персоналу; – організація навчання та підвищення кваліфікації; – проведення оцінювання й атестацій; – формування кадрового резерву
Оперативний (короткостроковий)	Виконання щоденних HR-процесів, кадрове діловодство, контроль трудової дисципліни	– прийом, переведення та звільнення працівників; – ведення особових справ та наказів; – контроль дисципліни та робочого часу; – ведення кадрового документообігу

Джерело: укладено автором на основі [72]

У сучасних умовах функціонування підприємств кадрова служба відіграє ключову роль у формуванні, використанні та розвитку людського капіталу. Її діяльність спрямована на забезпечення стабільності кадрового складу, підвищення продуктивності праці та створення умов для ефективного досягнення стратегічних цілей організації. Науковці зазначають, що кадрова служба повинна виконувати комплекс завдань, які охоплюють адміністративні, аналітичні, консультативні, стратегічні та мотиваційні аспекти роботи з

персоналом [57].

До основних завдань кадрової служби належать:

1. Організація навчання та розвитку персоналу, що забезпечує формування необхідних компетентностей працівників і сприяє підвищенню їх професійної ефективності. Це включає проведення внутрішнього та зовнішнього навчання, тренінгів, наставництва, самоосвіти й професійної перепідготовки.

2. Оптимальне забезпечення підприємства трудовими ресурсами, що передбачає формування якісного кадрового складу, добір працівників відповідно до потреб організації, пошук фахівців належної кваліфікації та раціональне їх використання відповідно до місії та стратегічних цілей підприємства.

3. Запровадження сучасних науково обґрунтованих методів та інноваційних технологій у сфері підбору, оцінювання, розподілу та підготовки персоналу. Це може включати застосування HR-аналітики, автоматизацію кадрових процесів, цифрові платформи рекрутингу, системи компетентнісного оцінювання тощо.

4. Адміністративний супровід у реалізації HR-стратегії підприємства, що охоплює систематичну взаємодію з керівництвом і працівниками, впровадження механізмів корпоративного управління кар'єрою, ротації персоналу, професійних стажувань, підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної культури, а також попередження та врегулювання конфліктів [74].

5. Забезпечення дотримання соціальних стандартів і гарантій, що передбачає компетентне здійснення процесів набору, адаптації, навчання, стажування та професійного зростання працівників, а також розвиток соціальних програм і підтримку мотиваційного клімату в колективі.

6. Контролінг персоналу — сучасний підхід до управління, що орієнтований на моніторинг показників ефективності роботи працівників, обґрунтування управлінських рішень та координацію діяльності кадрової

служби. Контролінг охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та аналіз економічних, соціальних і організаційних результатів HR-політики [75;67].

7. Кадрове консультування, тобто надання керівництву рекомендацій щодо оптимізації HR-процесів, вибору ефективних методів управління персоналом, формування ефективних комунікацій та участь у навчальних заходах — семінарах, тренінгах, вебінарах — для підвищення професійної компетентності кадрових фахівців і менеджерів.

8. Маркетинг персоналу, що включає аналіз потреб у персоналі, вивчення ринку праці, виявлення тенденцій розвитку та професійних уподобань працівників, просування вакансій через внутрішні й зовнішні канали комунікації, а також співпрацю з рекрутинговими агентствами та центрами зайнятості.

9. Постійний спеціалізований моніторинг стану та динаміки персоналу, що дає змогу оцінити відповідність кадрового потенціалу стратегії підприємства і вчасно реагувати на кадрові ризики, дисбаланси та потреби організації.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що ефективність роботи кадрової служби характеризується здатністю забезпечувати високий рівень використання кадрового потенціалу, досягати поставлених результатів за мінімальних витрат ресурсів та сприяти загальному економічному зростанню підприємства. Як зазначає О. Герасименко, результативність діяльності працівників кадрової служби визначається ступенем реалізації їхніх інтелектуальних, організаційних та творчих можливостей, що передбачає створення безпечних, раціональних і мотивувальних умов праці [17].

Ефективне розміщення персоналу, дотримання норм трудового законодавства, узгодження інтересів працівників з корпоративними цілями та оптимізація режиму праці та відпочинку є невід’ємними складовими продуктивної кадрової політики. Для формування резервів підвищення ефективності кадрової служби необхідно ідентифікувати фактори, які

впливають на її результативність, що має особливе значення в умовах економічної нестабільності, зростання витрат та обмежених ресурсів багатьох українських підприємств (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Ключові фактори, що впливають на ефективність діяльності
кадрової служби підприємства**

Група факторів	Зміст характеристик фактора	Пояснення впливу на ефективність кадрової служби
Внутрішні організаційні фактори	Організаційна структура підприємства; чисельність персоналу; рівень регламентації HR-процесів	Визначають можливість кадрової служби ефективно виконувати свої функції, впливають на навантаження, швидкість прийняття рішень та якість кадрового адміністрування
Кадрові ресурси кадрової служби	Кваліфікація, досвід, компетентності фахівців; рівень професійного розвитку	Впливають на точність, якість та обґрунтованість рішень з управління персоналом
Технологічні фактори	Використання HRM-систем, цифрових платформ, автоматизація обліку та документообігу	Підвищують швидкість, точність та прозорість HR-процесів; зменшують навантаження на працівників кадрової служби
Соціально-психологічні фактори	Корпоративна культура; мотиваційний клімат; взаємини між керівниками та працівниками	Визначають рівень залученості персоналу, зниження конфліктності та сприяють стабільності кадрового складу
Економічні фактори	Фінансовий стан підприємства; фонд оплати праці; інвестиції в розвиток персоналу	Впливають на можливість впровадження HR-проектів, навчання персоналу, модернізації HR-інфраструктури
Нормативно-правові фактори	Дотримання трудового законодавства; політика підприємства; внутрішні положення щодо управління персоналом	Забезпечують правову коректність кадрових процесів та мінімізують ризики трудових спорів
Стратегічні фактори	Наявність кадрової стратегії, системного планування персоналу, кадрового резерву	Впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін та забезпечувати довгостроковий розвиток
Зовнішні ринкові фактори	Ситуація на ринку праці; конкуренція за фахівців; демографічні тенденції	Визначають доступність компетентних кадрів, рівень плинності та потребу в активному кадровому маркетингу
Ризикові фактори	Кадрові ризики, плинність кадрів, нестача кваліфікованих фахівців, вплив воєнного стану	Формують загрози стабільності підприємства та вимагають оперативного реагування кадрової служби

Джерело: укладено автором на основі [72]

Для здійснення комплексної оцінки результативності роботи кадрової

служби важливо не лише визначити систему показників, які характеризують її діяльність, а й ідентифікувати фактори, що формують рівень цієї ефективності. У науковій літературі запропоновано різні підходи до класифікації чинників, проте одним із найбільш змістовних є підхід С. М. Цуркана [41], який передбачає поділ факторів на окремі групи залежно від їх походження та впливу на кадрові процеси підприємства. Узагальнені групи факторів подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Структурні групи факторів, що визначають ефективність роботи
кадрової служби підприємства**

Група факторів	Характеристика групи
Зовнішні фактори	✓ Стан та особливості функціонування ринку праці; ✓ Кадрова політика держави та її нормативно-правові механізми; ✓ Соціально-економічний стан суспільства, рівень добробуту населення, трудова мобільність.
Внутрішні фактори	✓ Наявність та зміст кадрової політики підприємства; ✓ Система матеріального стимулювання та нематеріальних мотиваційних інструментів; ✓ Організаційна культура, внутрішні регламенти, структура управління персоналом.

Джерело: укладено автором на основі [41]

Аналіз чинників доцільно здійснювати також із позиції їх керованості, оскільки рівень управлінського впливу значною мірою визначає можливість підприємства змінювати, пом'якшувати або посилювати дію відповідних факторів.

Нерегульовані фактори — це чинники, що не залежать від рішень керівництва підприємства. До них належать територіальне розташування компанії, демографічна структура регіону, наявність конкурентів на ринку праці, кон'юнктура галузі тощо.

Слабкорегульовані фактори — чинники з високим рівнем інерційності, зміна яких відбувається повільно й не завжди прямо залежить від управлінських рішень. До таких факторів належать: масштаб діяльності підприємства, рівень технічної оснащеності виробництва, структура основних

засобів, специфіка галузі.

Регульовані фактори — чинники, що безпосередньо залежать від якості управлінських рішень, професійності роботи кадрової служби та організації трудових процесів. Вони охоплюють: рівень організації праці, якість управління персоналом, ефективність використання трудового потенціалу, розвиненість мотиваційних механізмів, інструменти оцінювання результатів праці.

Для проведення всебічного аналізу ефективності кадрової служби підприємства основним джерелом інформації виступає бухгалтерська, фінансова, статистична та кадрова звітність, а також внутрішні документи: накази, посадові інструкції, протоколи атестацій, результати внутрішнього моніторингу. За потреби можуть залучатися додаткові джерела, такі як результати соціологічних опитувань, дані HR-аналітики та інформація зовнішніх аудиторів.

Проблематика підвищення ефективності діяльності кадрової служби залишається актуальною з огляду на те, що саме якість управління персоналом визначає конкурентоспроможність підприємства та рівень його організаційної стійкості. Обґрунтований аналіз кадрового потенціалу, оптимізація чисельності та професійно-кваліфікаційної структури працівників, використання сучасних HR-технологій — усе це забезпечує надійну основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Таким чином, результативність кадрової служби виступає важливою складовою загальної ефективності функціонування підприємства та чинником, що визначає його місце на ринку.

1.2. Методологічні підходи до оцінювання результативності діяльності кадрової служби

Ефективність функціонування кадрової служби є однією з ключових передумов забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності до зовнішніх змін та стійкості до організаційних і кадрових ризиків. Загальносвітові тенденції у сфері управління персоналом засвідчують, що роль кадрової служби давно вийшла за межі традиційної адміністративної діяльності — оформлення, обліку та контролю. Сучасні вимоги ринку праці, інноваційні технології, постійна модернізація бізнес-процесів та зміни в законодавчій сфері зумовлюють необхідність системного підходу до оцінювання результативності роботи кадрової служби. Підприємство не може забезпечити стабільного розвитку без регулярного аналізу того, наскільки якісно кадрова служба виконує свої функції, наскільки ефективними є кадрові процеси, та чи відповідають вони стратегічним цілям організації.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням оцінювання роботи кадрових служб, дослідники наголошують, що й досі не існує універсальної, загальноприйнятої методики, яка могла б повністю задовольнити потреби підприємств різного масштабу, галузевої приналежності та особливостей організаційної структури. Це пояснюється тим, що кадрові служби різних підприємств мають різні функціональні навантаження, різні системи управління та різний рівень цифровізації HR-процесів. Саме тому систему критеріїв та методів оцінювання необхідно формувати індивідуально, враховуючи специфіку діяльності організації, особливості ринку, на якому вона функціонує, та очікувані результати оцінювання.

Під час формування методології оцінювання слід брати до уваги рекомендації провідних дослідників, зокрема Д. Барни, який виокремлює низку вимог до результативних критеріїв. Згідно з його підходом, критерії мають бути доступними для розуміння, об'єктивними, прозорими, безособовими

(орієнтованими на посаду, а не на конкретного працівника), такими, що стимулюють розвиток персоналу, та здатними до адаптації в умовах змін організаційного середовища. Ці вимоги є надзвичайно важливими, оскільки саме від якості сформованих критеріїв залежить справедливість, точність та ефективність оцінювання.

Науковці Н. Норріс, С. Паррі, Л. Спенсер та Р. Уайт пропонують структурувати критерії на дві великі групи:

1. Критерії компетентності, що охоплюють професійні знання, навички, поведінкові характеристики та здатність працівника застосовувати їх у практичній діяльності. Компетентнісний підхід дозволяє оцінити не лише результат, а й потенціал працівника, його відповідність посаді, а також можливості для професійного розвитку.

2. Критерії результативності, які вимірюються кількісно і охоплюють фактичні результати діяльності працівника за визначений період. Такі критерії можуть включати обсяг виконаних завдань, кількість реалізованих проєктів, рівень виконання планових показників, ефективність управлінських рішень тощо.

Цей підхід забезпечує більш системний аналіз діяльності працівника, дозволяє пов'язати результати його роботи зі стратегічними інтересами підприємства, а також визначає, у яких напрямках необхідно здійснювати професійний розвиток.

У науковій літературі методи оцінювання діяльності персоналу поділяють на якісні, кількісні та комбіновані [70]. Кожна група має власні переваги та обмеження, і вибір методики залежить від завдань оцінювання, доступності інформації та рівня підготовленості оцінювачів.

1. Якісні методи оцінювання. Якісні методи відзначаються описовим і контекстуальним характером, що дозволяє оцінити поведінкові, психологічні та комунікативні особливості працівника.

До якісних методів належать:

– Матричний метод, який передбачає порівняння характеристик

працівника з ідеальною моделлю компетентностей. Застосовується під час добору, атестації та внутрішнього переміщення кадрів.

- Метод довільних характеристик, коли оцінювач фіксує як позитивні досягнення працівника, так і недоліки у виконанні посадових обов'язків. Цей метод дозволяє сформувати цілісний опис професійного профілю.

- Оцінка виконання завдань, яка є простим і водночас ефективним способом оцінювання рівня виконання оперативних та стратегічних задач.

- Метод «360 градусів», коли оцінювання проводять різні групи стейкхолдерів — керівники, колеги, підлеглі, клієнти, а також сам працівник. Такий підхід дозволяє отримати різнобічну інформацію.

- Групові та індивідуальні співбесіди, що дають змогу проаналізувати ставлення працівника до роботи, його мотивацію та професійні перспективи [72].

Якісні методи дозволяють поглиблено оцінити професійну поведінку, але їх недоліком є певна суб'єктивність і залежність від особистих оцінок експертів.

2. Кількісні методи оцінювання. Кількісні методи є більш об'єктивними, оскільки ґрунтуються на числових даних.

До них належать:

- Бальна система, коли за кожне професійне досягнення працівник отримує певну кількість балів.

- Рейтинговий метод, що передбачає оцінювання працівника експертами та порівняння результатів.

- Метод вільного оцінювання, за якого експерти надають бальну оцінку окремим характеристикам працівника на основі власних спостережень і фактів.

- Кількісні методи дозволяють порівнювати результати діяльності різних працівників, оцінювати динаміку їх розвитку та обґрунтовувати управлінські рішення.

3. Комбіновані методи оцінювання. Комбіновані методи об'єднують як якісні, так і кількісні складові, що забезпечує найбільш комплексне

оцінювання.

Дослідники Г. В. Градосельська, С. М. Клімов, Е. Леччеп, Л. Пруссак та А. Н. Чураков наголошують, що комбіновані методики є найбільш ефективними, оскільки дозволяють врахувати як професійні досягнення, так і поведінкові характеристики працівників.

Серед таких методів:

- Метод підсумкових оцінок, коли оцінюються окремі компетентності й результати, а потім визначається інтегральний показник.
- Метод групування, за якого працівників розподіляють за рівнями ефективності — від низького до високого.
- Методи оцінювання за КРІ: сучасний стандартизований підхід

Значної популярності у практиці оцінювання отримала система КРІ (Key Performance Indicators) — ключових показників ефективності. КРІ забезпечують прозорість, вимірюваність і об'єктивність оцінювання та дають змогу керівництву оцінювати вклад працівника у досягнення цілей підприємства [17].

Для кожної посади формується дві моделі оцінювання:

1. Модель показників результативності, яка містить кількісні цілі;
2. Модель компетентностей, що включає необхідні професійні навички й поведінкові характеристики.

Після оцінювання кожний показник зіставляється із запланованим рівнем і обчислюється приватний результат, що дозволяє визначити ступінь виконання КРІ.

Для оцінювання ефективності роботи кадрової служби виділяють суб'єктивні та об'єктивні критерії.

Суб'єктивні критерії охоплюють:

- оцінку взаємодії кадрової служби з іншими підрозділами;
- думку керівників щодо якості кадрових послуг;
- рівень задоволеності працівників роботою кадрової служби;
- оперативність прийняття кадрових рішень;

- якість консультування.

Об'єктивні критерії включають:

- рівень реалізації кадрової стратегії;
- відповідність кадрових рішень планам розвитку підприємства;
- виконання нормативів кадрових процесів;
- витрати на функціонування кадрової служби;
- ефективність навчальних програм;
- показники плинності кадрів, дисципліни, продуктивності праці.

Комплекс цих критеріїв дає можливість здійснити повний аналіз роботи кадрової служби та визначити напрями її вдосконалення.

Таблиця 1.4

Система показників оцінювання результативності кадрової політики підприємства

Група показників	Характеристика
Економічні показники	Витрати на HR-програми; економія витрат завдяки оптимізації персоналу; ефективність управлінського потенціалу
Соціально-психологічні показники	Рівень задоволеності персоналу умовами праці, мотивацією, оплатою праці, можливостями розвитку
Організаційні показники	Плинність кадрів, дисциплінарні порушення, показники якості праці, безпечність умов праці
Аналітичні показники кадрової статистики	Аналіз відсутностей, результати опитувань, кількість скарг, дані кадрового документообігу

Джерело: укладено автором на основі [17; 55; 72]

Отже, узагальнення даних, наведених у таблиці 1.4, дає підстави стверджувати, що спектр показників для оцінювання результативності роботи кадрової служби є надзвичайно широким та охоплює економічні, соціально-психологічні, організаційні й аналітичні аспекти. Проте для практичних потреб підприємства найбільш вагомими є ті критерії, що дозволяють оцінити реальний економічний ефект від діяльності кадрової служби, її внесок у продуктивність праці персоналу та вплив на ефективність виробничих і управлінських процесів. Зокрема, доцільно акцентувати увагу

на таких групах показників, як економічна результативність роботи кадрової служби, рівень продуктивності праці, якість управління виробництвом і збутом продукції, а також індикатори рентабельності. Саме ці показники дозволяють найбільш точно визначити, наскільки результативно працівники кадрової служби виконують свої функціональні обов'язки та який конкретний економічний ефект їхня діяльність приносить підприємству.

Для забезпечення комплексного аналізу управлінського потенціалу кадрової служби доцільно використовувати систему кількісних коефіцієнтів, що відображають рівень використання трудових, часових і функціональних ресурсів кадрового підрозділу. Розрахунок таких показників дає можливість не лише оцінити результативність роботи кадрової служби, але й виявити внутрішні резерви підвищення її ефективності, зокрема шляхом оптимізації функцій, усунення дублювання завдань, підвищення організованості та ритмічності праці.

Таблиця 1.5

**Система показників для оцінювання управлінського потенціалу
кадрової служби**

Показник	Формула розрахунку	Джерело даних
1	2	3
Економічність роботи кадрової служби	$E_{\text{кс}} = \frac{C_{\text{кс}}}{C_{\text{вир}}}$ де $C_{\text{кс}}$ – сукупні витрати на кадрову службу; $C_{\text{вир}}$ – загальні витрати на виробництво	Кошторис витрат підприємства
Коефіцієнт цілеспрямованості роботи кадрової служби	$K_{\text{цс}} = \frac{\text{Ч}_{\text{спец}}}{\text{Ч}_{\text{кс}}}$ де $\text{Ч}_{\text{спец}}$ – чисельність працівників, залучених до виконання спеціалізованих HR-завдань; $\text{Ч}_{\text{кс}}$ – загальна чисельність кадрової служби	Аналіз функцій та посадових інструкцій
Коефіцієнт дублювання управлінських функцій	$K_{\text{дубл}} = \frac{K_{\text{ф}}}{K_{\text{регл}}}$ де $K_{\text{ф}}$ – кількість функцій, дубльованих різними підрозділами; $K_{\text{регл}}$ – кількість функцій, передбачених регламентами	Аналіз положень про структурні підрозділи
Коефіцієнт надійності управлінських рішень кадрової служби	$K_{\text{над}} = 1 - \frac{K_{\text{нр}}}{K_{\text{заг}}}$ де $K_{\text{нр}}$ – кількість рішень, що не були реалізовані; $K_{\text{заг}}$ – загальна кількість управлінських рішень	Дані про виконання управлінських рішень

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу	$K_{\text{ритм}} = \frac{O}{T}$ де O – зафіксовані відхилення від запланованого обсягу робіт; T – нормативний фонд робочого часу	Хронометраж та аналіз робочого дня
Коефіцієнт безперервності функціонування кадрової служби	$K_6 = \frac{T_{\text{пер}}}{T_{\text{упр}}}$ де $T_{\text{пер}}$ – тривалість перерв у роботі кадрової служби; $T_{\text{упр}}$ – загальна трудомісткість управлінських завдань	Хронометраж управлінських робіт

Джерело: укладено автором на основі [17; 55; 72]

Запропонована система кількісних і якісних показників дозволяє сформулювати комплексне уявлення про стан і результативність роботи кадрової служби. Вона дає можливість визначити, наскільки правильно організована діяльність кадрових працівників, чи відповідають їхні функції потребам підприємства, а також окреслити напрями подальшого вдосконалення HR-процесів.

Оцінювання ефективності кадрової служби є неперервним процесом, який передбачає:

- розроблення програми оцінювання відповідно до стратегічних цілей підприємства;
- визначення критеріїв, показників і процедур оцінювання;
- збирання та аналіз інформації про діяльність кадрової служби;
- формування висновків і рекомендацій;
- коригування кадрової політики та планування заходів удосконалення.

У науковій літературі наголошується, що, попри наявність значної кількості методичних підходів, єдиного універсального алгоритму оцінювання результативності кадрової служби не існує. Кожне підприємство має адаптувати методику під власні потреби з урахуванням стратегічних пріоритетів, ресурсних можливостей та організаційної структури.

Таке поетапне та системне оцінювання дає змогу оперативно виявляти недоліки, запобігати кадровим ризикам, підвищувати рівень професійної

підготовки працівників та формувати ефективну систему управління персоналом, що є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Концептуальні засади підвищення ефективності діяльності кадрової служби підприємства

Ефективне функціонування кадрової служби у сучасних умовах господарювання є однією з ключових передумов досягнення підприємством стійких конкурентних позицій на ринку. Динамічність соціально-економічних процесів, зростання вимог до компетентностей персоналу, цифровізація бізнес-процесів та посилення ролі людського капіталу формують необхідність концептуального підходу до вдосконалення роботи кадрової служби. Саме кадрова служба стає структурним центром, що забезпечує гармонізацію процесів управління персоналом, узгодження інтересів працівників і стратегічних цілей підприємства.

Побудова концепції підвищення результативності діяльності кадрової служби передбачає формування цілісної системи принципів, стратегічних напрямів та організаційних рішень, які спрямовані на підвищення якості кадрових процесів, посилення професійного потенціалу працівників та оптимізацію взаємодії між кадровою службою та іншими структурними підрозділами підприємства. Враховуючи специфіку сучасного ринку праці, така система повинна бути гнучкою, адаптивною і спроможною швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

З метою підвищення результативності роботи кадрової служби підприємства доцільно спиратися на такі базові принципи:

- Системність, що передбачає комплексний підхід до прийняття кадрових рішень та узгодженість усіх HR-процесів;
- Стратегічна орієнтованість, згідно з якою кадрова служба має

розглядатися не лише як адміністративний, а й як стратегічний підрозділ;

- Гнучкість і адаптивність, що дозволяють оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі, нормативно-правовій базі та технологічних потребах виробництва;
- Інноваційність, що включає запровадження сучасних HR-технологій, цифрових платформ, методів аналізу й оцінювання персоналу;
- Прозорість і відкритість, які забезпечують високий рівень довіри працівників і підвищують якість комунікацій;
- Орієнтація на розвиток людського капіталу, що передбачає створення умов для професійного зростання, підвищення кваліфікації та розвитку компетентностей персоналу.

Підвищення ефективності кадрової служби може бути забезпечене шляхом реалізації таких ключових напрямів:

Оптимізація функціонального наповнення кадрової служби, що передбачає чіткий розподіл обов'язків, усунення дублювання функцій та оптимізацію робочих процесів.

3 Впровадження сучасних HR-технологій, таких як автоматизовані системи обліку кадрів, електронне кадрове діловодство, системи оцінювання компетентностей, платформи дистанційного навчання.

4 Посилення професійної компетентності працівників кадрової служби шляхом систематичного навчання, участі у тренінгах, семінарах, обміні досвідом.

5 Побудова ефективної системи внутрішніх комунікацій, яка дає можливість покращити взаємодію між кадровою службою та іншими структурними підрозділами, забезпечити швидке інформування працівників.

6 Розвиток системи мотивації та оцінювання персоналу, що включає впровадження кількісних та якісних методів оцінювання діяльності працівників, систем KPI, компетентнісного підходу.

7 Формування кадрового резерву та планування кар'єрного розвитку, що дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів і підвищити

рівень лояльності персоналу.

8 Удосконалення системи адаптації нових працівників, яка сприяє швидшому залученню до робочого процесу, підвищенню мотивації та продуктивності.

Удосконалена кадрова служба здатна стати вагомим конкурентним чинником, оскільки впливає на якість кадрового потенціалу, рівень стабільності колективу та ефективність виробничих процесів. В умовах економічних викликів—зокрема воєнного стану в Україні, змін ринку праці, цифровізації економіки—зростає потреба у високопрофесійному, адаптивному та інноваційному кадровому менеджменті.

Ефективна кадрова служба забезпечує:

- зменшення плинності кадрів;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання рівня залученості персоналу;
- покращення соціально-психологічного клімату;
- оптимізацію кадрових витрат;
- посилення трудової дисципліни;
- удосконалення системи управління персоналом загалом.

У результаті кадрова служба перетворюється на стратегічний інструмент управління людськими ресурсами, що сприяє стабільності та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, концептуальні засади підвищення ефективності діяльності кадрової служби ґрунтуються на системному, стратегічному та інноваційному підходах до організації роботи з персоналом. Реалізація цих засад дозволяє не лише підвищити якість кадрових процесів, а й забезпечити комплексне підсилення інтелектуального, професійного та організаційного потенціалу підприємства. Враховуючи результати теоретичних узагальнень, можна стверджувати, що кадрова служба є ключовим елементом управління людськими ресурсами, а її ефективність — необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінювання організаційного стану та функціонування кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

Планування та управління людськими ресурсами є одним із ключових інструментів корпоративного менеджменту, спрямованим на забезпечення розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей, можливостей та потреб підприємства. Тому дослідження ефективності кадрової служби неможливе без попереднього аналізу організаційного стану підприємства та умов, у яких здійснюється діяльність кадрового підрозділу.

ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» було засноване 14 жовтня 2013 року та зареєстроване за юридичною адресою: м. Одеса, вул. Велика Арнаутська, 50. Керівником підприємства є Авраменко Віталій Валерійович, розмір статутного капіталу на момент реєстрації становив 250 тис. грн [48]. За більш ніж дванадцять років функціонування компанія зайняла стійкі позиції на ринку, сформувавши власну систему взаємовідносин із клієнтами та партнерськими структурами.

Види економічної діяльності ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» охоплюють широкий спектр операцій. Основним видом діяльності підприємства є:

68.20 — Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [47].

Додаткові види діяльності представлено такими напрямками:

46.19 — діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

77.33 — оренда офісного обладнання, включаючи комп'ютерну техніку;

68.10 — купівля та продаж власного нерухомого майна;

68.31 — діяльність агентств нерухомості;

- 68.32 — управління нерухомістю на договірних засадах;
- 70.22 — консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- 32.99 — виробництво інших виробів, не класифікованих в інших групах;
- 77.11 — оренда автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- 77.39 — оренда машин, устаткування та товарів іншого призначення [48].

Підприємство активно інтегрує сучасні інструменти маркетингу та клієнтоорієнтованого менеджменту, зокрема використовує систему стимулювання повторних замовлень, націлену на підвищення довіри постійних клієнтів, розширення спектра послуг та оптимізацію умов співпраці. У контексті воєнного стану в Україні компанія змушена адаптовувати свою діяльність до змін економічного середовища, зокрема коливання попиту, доступності фінансування, скорочення бізнес-активності у низці регіонів.

Загальна аналітична оцінка зовнішнього середовища ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» базується на аналізі як безпосередніх, так і опосередкованих факторів впливу [47-49].

Фактори прямого впливу:

- наявні сегменти споживачів — власники та орендарі офісних приміщень, комерційних площ, приватні підприємці, суб'єкти малого бізнесу, фізичні та юридичні особи;
- основні постачальники — КП «Одесаенерго», КП «Інфоксводоканал», постачальники технічного персоналу та інформаційних послуг, інвестори, банківські установи;
- ключові конкуренти — ТОВ «ІЗОЛА», ТОВ «ГУДБЕЛТ», ТОВ «ОФІС-КОМФОРТ СЕРВІС».

Фактори опосередкованого впливу:

- воєнна агресія РФ: зниження платоспроможності клієнтів, міграція бізнесу, зміна структури попиту, необхідність благодійної підтримки;
- законодавче середовище — зміни регуляторних норм, законодавча адаптація під час воєнного стану [28];
- політичні та економічні процеси — державна політика щодо

приватного сектору, рівень корупції, доступність економічних стимулів;

- глобальні виклики — наслідки пандемії COVID-19, інтеграція у міжнародні організації;

- загальноекономічна ситуація — рівень інфляції, валютний курс, податковий тиск, рівень безробіття, динаміка ВВП;

- технологічні зміни — цифровізація, скорочення життєвого циклу технологій, підвищення вимог до кваліфікації персоналу;

- соціально-культурні аспекти — громадське ставлення до приватного бізнесу, демографічні особливості.

Серед цього спектра чинників найбільш впливовими залишаються державне регулювання та загальноекономічні тенденції, оскільки саме вони визначають можливості підприємства щодо підтримання фінансової стійкості, розвитку людських ресурсів і забезпечення безперервності його функціонування.

Основні процеси в організації характеризуються такими елементами [63]:

- інформування споживачів здійснюється через рекламні ресурси, сучасні інтернет-канали та інформаційні платформи;

- замовлення послуг оформлюється шляхом укладення договору, що супроводжується електронним документообігом («1С: Документообіг», «1С: Управління підприємством»), юридична служба погоджує договірні положення;

- бухгалтерський облік забезпечує проведення калькуляцій, виставлення рахунків та контроль виконання фінансових операцій.

Чисельність працюючих на підприємстві станом на 01.01.2022 р. становила 23 особи, з них 15 штатних працівників [49]. Основні фінансово-економічні показники за 2022–2024 рр. наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка ключових економічних показників ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» та
їх зміна у 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2023/2022, %
Обсяг діяльності, грн	179395,7	179423,8	175764,0	+28,1	–3 659,8	+0,02%
Дохід, грн	186097,4	190095,4	181117,5	+3 998,0	–8 977,9	+2,15%
Витрати, грн	85525,0	76410,8	91560,4	–9 114,2	+15 149,6	–10,66%
Чистий прибуток, грн	82468,0	93219,4	73434,1	+10 751,4	–19 785,3	+13,04%
Рентабельність, %	0,95	1,21	0,79	+0,26	–0,42	+27,37%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [47 - 49].

Аналіз динаміки основних економічних показників ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» за 2022–2024 рр. свідчить про неоднорідний характер розвитку підприємства та вплив низки внутрішніх і зовнішніх чинників, що зумовили істотні коливання фінансових результатів.

Порівняння показників 2023 р. з 2022 р. демонструє помірно позитивну тенденцію. Зокрема, обсяг діяльності практично не змінився та зріс лише на 0,02%, що вказує на стабільність операційної діяльності. Дохід підприємства зріс на 2,15%, тоді як витрати зменшилися на 10,66 %. Саме скорочення витрат забезпечило зростання чистого прибутку на 13,04%, що свідчить про підвищення внутрішньої ефективності діяльності та раціоналізацію фінансових потоків. Значне зростання рентабельності (на 27,37%) підтверджує покращення фінансової стійкості та результативності управління ресурсами в цей період.

Разом із тим, динаміка 2024 р. демонструє погіршення більшості ключових показників, що може бути пов'язано з нестабільністю економічного середовища, впливом воєнного стану, змінами у структурі попиту та зростанням витрат. Дохід зменшився на 4,72%, що відображає зниження комерційної активності та купівельної спроможності споживачів. Найбільш

тривожним є різке збільшення витрат — на 19,83%, що в комплексі зі зменшенням доходів спричинило падіння чистого прибутку на 21,22%. Рентабельність також зазнала значного скорочення — на 34,71%, що свідчить про зниження ефективності операційної діяльності та погіршення загальної фінансової ситуації.

Отже, у 2023 р. підприємство продемонструвало зміцнення фінансових позицій, тоді як у 2024 р. відбулося їх помітне послаблення. Це вказує на необхідність адаптації управлінських рішень, оптимізації витрат, активізації роботи з клієнтами та вдосконалення кадрової політики — адже саме кадрова служба відіграє ключову роль у формуванні стабільного виробничого та управлінського потенціалу, здатного забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах турбулентності ринку.

Як видно з рисунка 2.1, організаційна структура управління підприємством має лінійно-функціональний характер (детальний перелік персоналу подано у додатку Б). Такий тип структури відзначається розгалуженою системою горизонтальних і вертикальних комунікацій, що зумовлює багаторівневу взаємодію між підрозділами. Водночас для неї є характерним обмежений вплив менеджерів нижчої ланки на процес ухвалення управлінських рішень, оскільки основні повноваження зосереджені на вищому рівні управління.

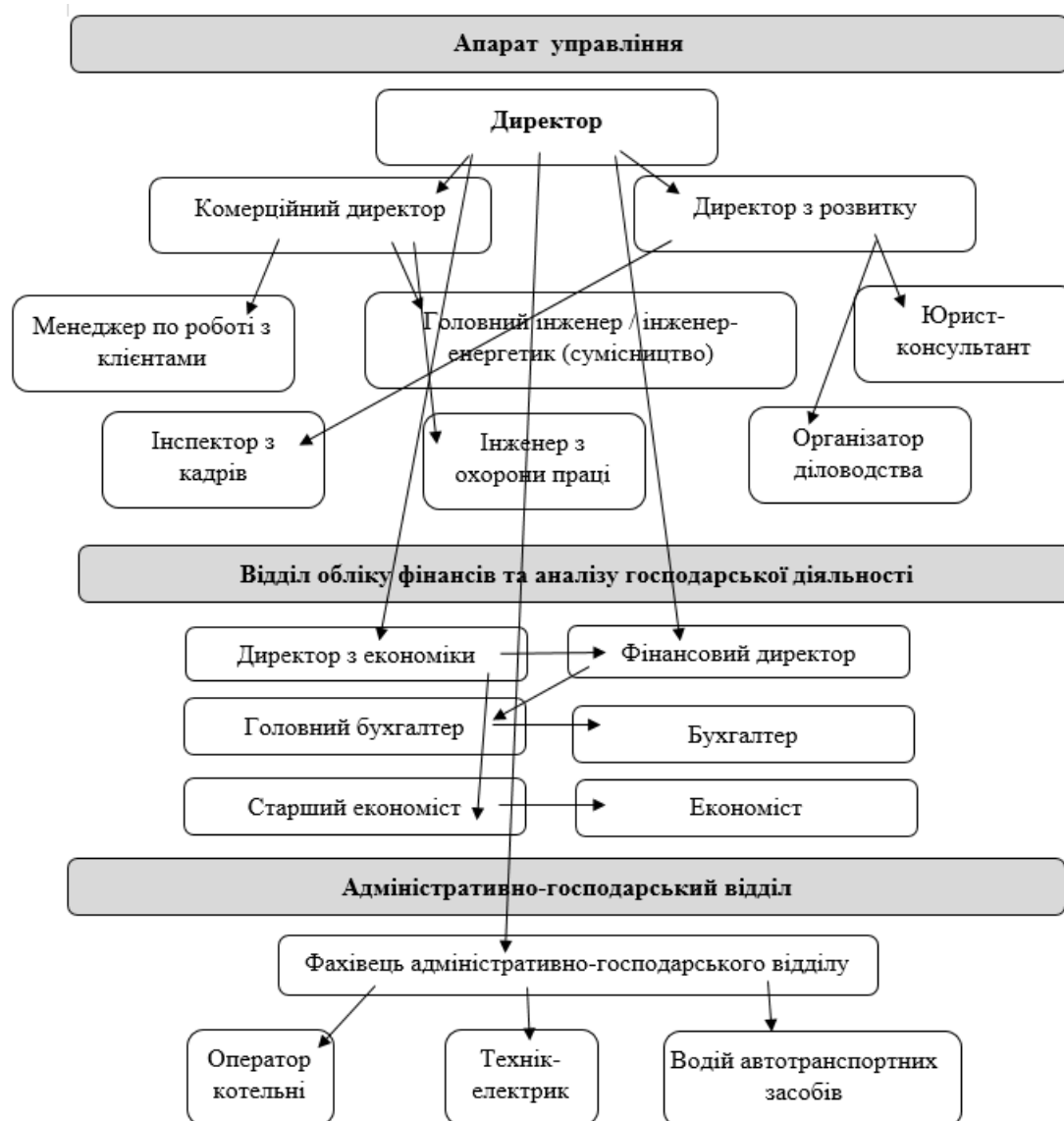


**Рис. 2.1. Узагальнена схема організаційної структури
ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».**

Джерело: сформовано автором відповідно до офіційних матеріалів підприємства.

Організаційна структура підприємства передбачає три ієрархічні рівні управління.

Перший рівень охоплює вищу ланку управління, що забезпечує стратегічне керівництво діяльністю компанії.

Другий рівень представлений підрозділами, відповідальними за фінансовий облік, контроль та аналітичне оцінювання господарських процесів, що формує інформаційну основу для ухвалення управлінських рішень.

Третій рівень становить адміністративно-господарський підрозділ, який

забезпечує безперервність операційної роботи та підтримку виробничих процесів.

У структурі підпорядкування лінійних керівників функціонують функціональні відділи, зокрема бухгалтерія, юридична служба, відділ охорони праці, операторсько-технічний відділ. До їх складу входять фахівці відповідного профілю, діяльність яких спрямована на виконання спеціалізованих управлінських функцій та забезпечення ефективності роботи всіх структурних елементів підприємства.



Рис. 2.2. Структура розподілу персоналу ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» за підрозділами.

Джерело: укладено автором на основі внутрішніх матеріалів підприємства.

Для кількісного аналізу трудового потенціалу підприємства традиційно застосовують низку індикаторів, серед яких ключове значення мають: загальна чисельність персоналу з поділом за професійно-кваліфікаційними категоріями, а також фонд відпрацьованого часу, що відображає реальні межі залученості працівників до виробничого процесу та дає змогу оцінити інтенсивність використання робочої сили.

Натомість якісні параметри кадрового персоналу мають переважно оціночний характер і охоплюють такі аспекти:

– фізичний, психофізіологічний та емоційний потенціал співробітників кадрової служби, що включає їхню працездатність, мотиваційну

налаштованість, стан здоров'я, стресостійкість та адаптивність до робочих умов;

– рівень загальноосвітньої, професійної та спеціальної підготовки, який визначає здатність персоналу виконувати посадові обов'язки відповідно до встановлених стандартів якості;

– індивідуально-поведінкові характеристики працівників як суб'єктів господарської діяльності, зокрема відповідальність, професійна допитливість, ініціативність та ставлення до стратегічних цілей підприємства.

Графічне відображення структури чисельності працівників підприємства подано на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Структура штатної чисельності працівників
ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».**

Джерело: укладено автором на основі офіційної документації підприємства.

Аналіз якісного складу персоналу підприємства та його розподіл за основними групами протягом останніх чотирьох років подано на рис. 2.4–2.7. Ці графічні матеріали відображають динаміку кадрового потенціалу та дозволяють оцінити зміни у структурі зайнятості працівників за аналізований період.

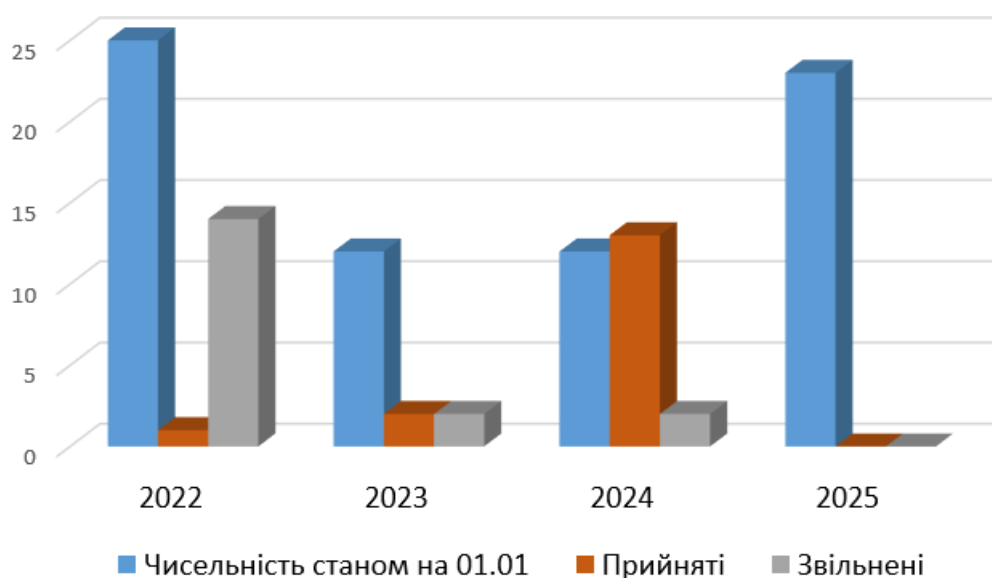


Рис. 2.4. Динаміка плинності персоналу ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Джерело: укладено автором на основі офіційної кадрової звітності ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Аналіз кадрових переміщень у ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» свідчить про суттєві коливання чисельності персоналу за останні чотири роки. Зміни середньооблікової чисельності працівників, відображені на рис. 2.4, демонструють, що найбільш інтенсивна хвиля звільнень припала на 2022 рік — кількість осіб, що залишили підприємство, зросла майже удвічі порівняно з попереднім періодом. У 2023 році зафіксовано подальше скорочення персоналу — на 16,6%. Загалом за аналізований чотирирічний період звільнено 16 працівників.

Щодо прийому на роботу, у 2022 році було працевлаштовано лише одного працівника, у 2023 році — двох, тоді як у 2024 році чисельність новоприйнятих істотно збільшилася — до 13 осіб, що може свідчити про стабілізацію діяльності підприємства та підвищення потреби в персоналі.

**Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ»,
2022–2025 рр.**

Рік	18–30 років	30–40 років	40–50 років	Понад 50 років
2022	12	8	2	3
2023	6	4	1	1
2024	6	4	1	1
2025	13	6	2	2

Віковий склад працівників компанії у 2022–2025 рр., представлений у таблиці 2.2, демонструє переважання молодших працівників. Частка персоналу віком 18–30 років становила:

- 48% у 2022 році,
- 50% у 2023 та 2024 роках,
- близько 56,5% у 2025 році, що свідчить про омолодження трудового колективу.

Працівники вікової групи 30–40 років у 2022–2024 рр. забезпечували від 32,0% до 33,3% чисельності персоналу. У межах групи 40–50 років спостерігається незначна, але стабільна частка — 8,0–8,7%.

Частка працівників віком понад 50 років у 2022 році становила 12%, а у 2023–2025 роках стабілізувалася на рівні 8,3%, що відповідає тенденції поступової зміни поколінь у трудовому колективі.

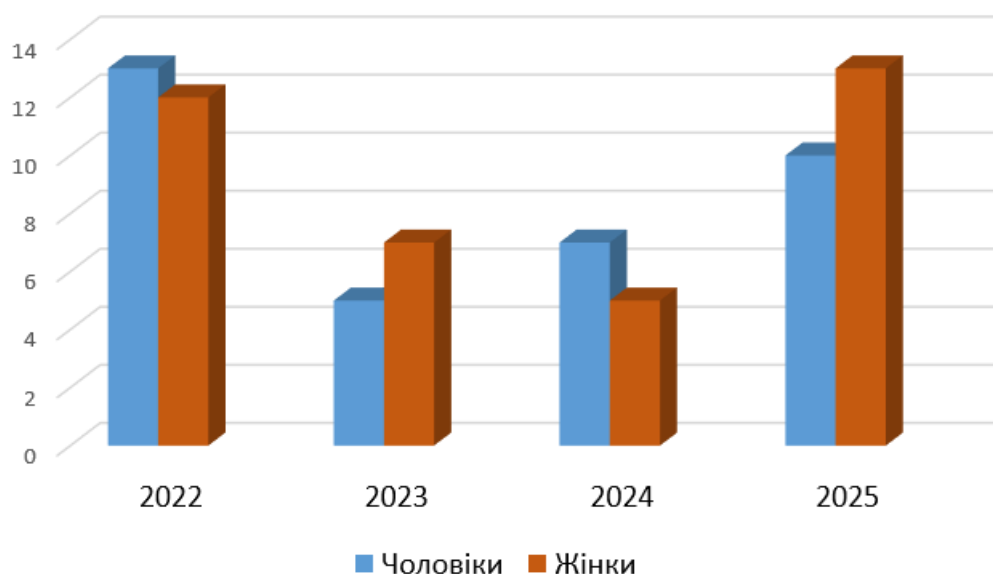


Рис. 2.5. Гендерна структура персоналу ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Джерело: укладено автором на основі кадрової документації підприємства.

Аналіз гендерної структури персоналу підприємства, представлений на рис. 2.5, свідчить про домінування жінок у складі трудового колективу у 2022 році. Така тенденція зумовлена характером та специфікою виконуваних на підприємстві функцій, де переважна частина посад традиційно орієнтована на працівниць жіночої статі.

Упродовж попередніх років спостерігалася нерівномірна динаміка частки жінок серед персоналу:

- 2019 р. – 48%,
- 2020 р. – 58,3%,
- 2021 р. – 41,7%,
- 2022 р. – 56,5%.

Разом із тим поступово зростає і частка чоловіків. Якщо у 2019 році їхня частка становила 52%, то у 2021 році вона досягла 58,3%, хоча у 2020 році спостерігалася її тимчасове зниження до 41,7%. Отже, за аналізований період можна констатувати формування більш збалансованої гендерної структури персоналу, що є позитивним чинником для забезпечення ефективності кадрової політики підприємства.

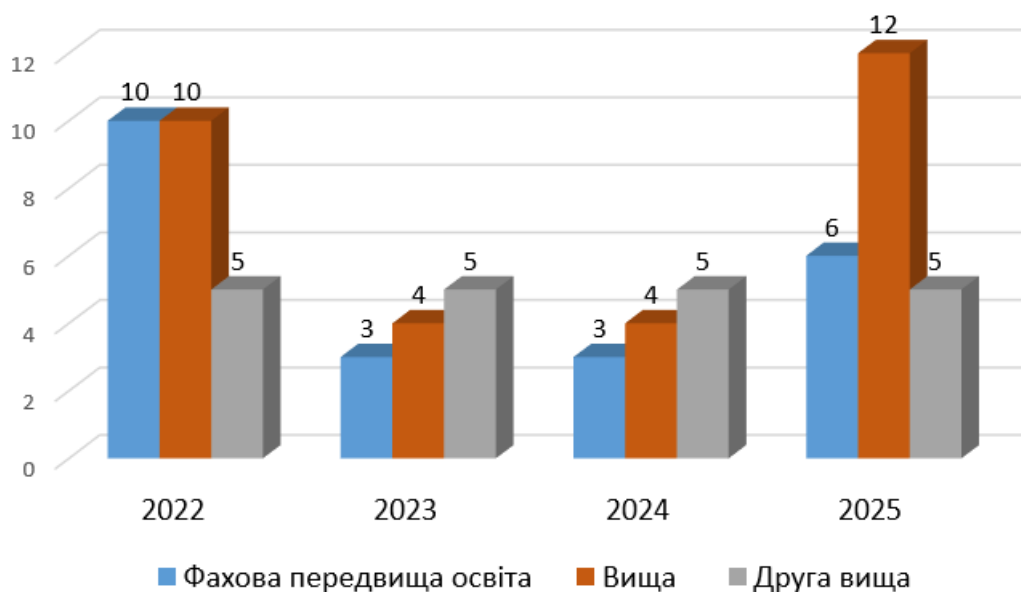


Рис. 2.6. Освітня структура персоналу ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Джерело: укладено автором на основі кадрової документації підприємства.

Аналіз професійно-освітнього складу персоналу підприємства (рис. 2.6) свідчить, що більшість працівників ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» характеризуються наявністю вищої освіти. Частка співробітників з таким рівнем кваліфікації становила 40% у 2022 році, 33,3% у 2023 та 2024 роках, а у 2025 році спостерігається суттєве зростання цього показника — до 52,2%, що може свідчити про посилення вимог до професійної підготовки кадрів та підвищення інтересу працівників до здобуття вищої освіти.

Водночас позитивною тенденцією є зростання чисельності працівників із фаховою передвищою освітою. Якщо у 2022 році їхня частка становила 40%, то у 2023 та 2024 роках — 25%, а у 2025 році досягла 26,1%. Така динаміка вказує на поглиблення кадрової диверсифікації, що сприяє формуванню більш збалансованого, компетентного та функціонально гнучкого персоналу, здатного ефективно реагувати на потреби операційної діяльності підприємства.

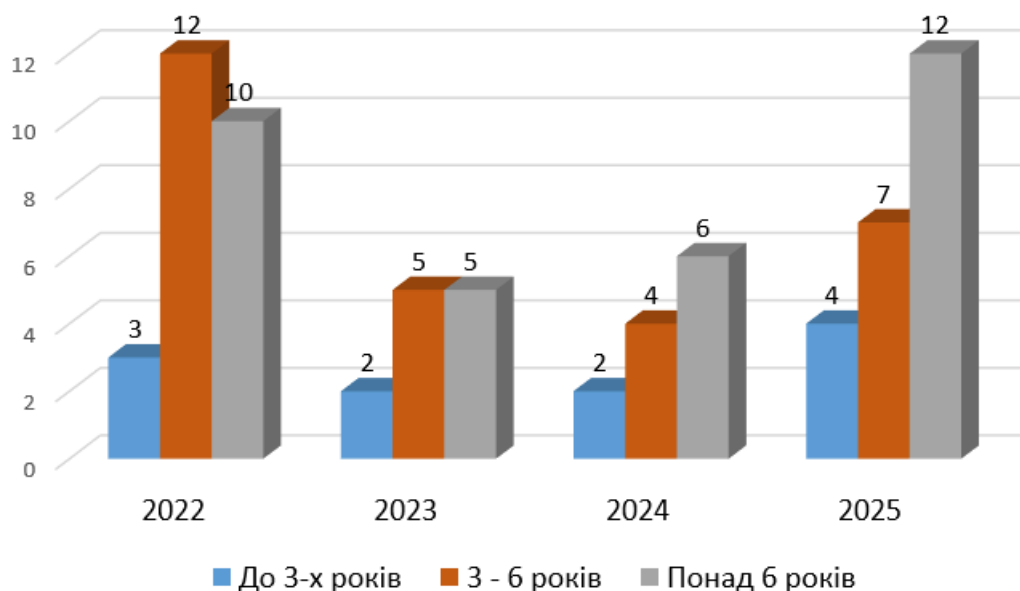


Рис. 2.7. Розподіл персоналу ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» за показниками трудового стажу.

Джерело: укладено автором на основі кадрових даних підприємства.

На рис. 2.7 представлено динаміку розподілу працівників ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» залежно від тривалості їх трудового стажу. Аналіз показує, що найбільша частка співробітників зі стажем понад шість років припадає на 2024 та 2025 роки — 50% та 52,2% відповідно. У 2023 році цей показник був нижчим і становив 41,7%.

У 2022 році домінувала група працівників із трудовим стажем від трьох до шести років — 48%, у 2023 році — 41,7%, а у 2024 році їх частка зменшилася до 33,3%. Найменш чисельною протягом усіх років була група зі стажем до трьох років: 12% у 2022 році, 16,7% у 2023 та 2024 роках, а у 2025 році — 17,4%.

Такі результати свідчать про тенденцію до збереження персоналу та формування стабільного ядра працівників, які тривалий час залишаються на підприємстві, що позитивно впливає на організаційний розвиток та якість виконання виробничих завдань.

У таблиці 2.3 наведено узагальнену інформацію про посадові позиції та керівників, які здійснюють управління персоналом ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Функціональний розподіл управлінських робіт у ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

Посадові особи, відповідальні за виконання	Управлінські функції
Директор з розвитку бізнесу	Формування концепції управління персоналом
Інженер з охорони праці	Розроблення кадрової політики підприємства
Інспектор з кадрів	Опрацювання кадрової стратегії
Організатор діловодства	Ведення та контроль обліку персоналу
Інспектор з кадрів	Проведення інвентаризації кадрового складу
Організатор діловодства	Підготовка та оформлення кадрової документації
Комерційний директор	Планування потреби в персоналі
Директор	Визначення посадових вимог
Комерційний директор	Організація процесу набору персоналу
Директор	Проведення відбору кандидатів
Юрист-консультант	Призначення на посади
Інженер з охорони праці	Профорієнтаційні заходи
Інженер з охорони праці	Професійна адаптація нових співробітників
Директор з розвитку бізнесу	Соціальна адаптація персоналу
Інженер з охорони праці	Психофізіологічна адаптація працівників
Директор з розвитку бізнесу	Внутрішні переміщення працівників
Директор з розвитку бізнесу	Організація професійного навчання
Директор з розвитку бізнесу	Забезпечення розвитку персоналу
Директор з розвитку бізнесу	Формування мотиваційних механізмів
Інженер з охорони праці	Оцінювання результативності працівників
Директор з розвитку бізнесу	Управління кар'єрним просуванням
Директор	Формування організаційної культури та корпоративних норм

Джерело: систематизовано автором на основі управлінської документації ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Ключові функції в роботі з персоналом на підприємстві виконують інспектор з кадрів, інженер з охорони праці та адміністративно-канцелярський персонал, які забезпечують належне ведення документації, контроль за дотриманням нормативних вимог і підтримку кадрових процесів. Проведення співбесід та первинний відбір кандидатів здійснюється безпосередніми керівниками структурних підрозділів, у компетенцію яких входить подальше

управління діяльністю працівника.

Ефективність навчання, адаптації та утримання співробітників значною мірою залежить не лише від кадрової служби, але й від участі лінійних керівників, які працюють зі співробітниками щоденно. Саме керівники підрозділів відіграють ключову роль у формуванні професійного середовища, забезпеченні відповідності працівників посадовим вимогам та підтримці їх професійного розвитку. Одним із критеріїв результативності управлінської діяльності можна вважати якість сформованого ними колективу та здатність забезпечити його стабільну та продуктивну роботу.

Таким чином, структура управлінських функцій у ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» засвідчує наявність системного підходу до організації роботи з персоналом, що є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

2.2. Оцінка результативності функціонування кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

У сучасних умовах економічної турбулентності, що характеризують сьогодення України, підприємства стикаються з підвищеними вимогами до якості управління людськими ресурсами. Зважаючи на виклики воєнного часу, нестабільність ринків, трудову міграцію та загострення конкуренції за кваліфіковану робочу силу, кадрова служба підприємства перетворюється на один із ключових елементів забезпечення його сталого розвитку. Саме тому оцінювання ефективності її діяльності набуває особливої практичної значущості.

Ефективна кадрова служба є фундаментом для формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити адаптивність, інноваційність та гнучкість підприємства. Вона відповідає за якість добору персоналу, рівень його професійної підготовки, мотиваційні механізми, соціальну стабільність у

колективі, а також за оптимальне кадрове планування, що прямо впливає на конкурентоспроможність організації на ринку. Таким чином, результативність кадрової служби має розглядатися як один із пріоритетних напрямів підвищення ефективності менеджменту підприємства.

У попередньому розділі було визначено основні критерії оцінювання діяльності кадрової служби (табл. 1.4 та табл. 1.5), які охоплюють економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти функціонування персоналу. Для проведення аналітичної оцінки діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» було використано дані річної звітності підприємства, штатного розкладу та внутрішніх документів за 2023–2024 рр. [47 - 49]. Нижче наведено результати розрахунків за ключовими економічними показниками:

1. Коефіцієнт економічної результативності кадрової служби

$$K_{ep} = \frac{TO}{BO}, \quad (2.1.)$$

де:

ТО – чистий дохід від реалізації продукції (без ПДВ);

ВО – облікові витрати.

2023 р.:

$$K_{ep2023} = \frac{179423,8}{13197,3} = 13,48$$

2024 р.:

$$K_{ep2024} = \frac{175764}{18621,2} = 9,43$$

Показник знизився, що зумовлено збільшенням облікових (операційних) витрат та зменшенням доходу від реалізації.

2. Частка витрат на управління кадровою службою

$$K_{vu} = \frac{Ввп}{BO}, \quad (2.2.)$$

де:

Ввп – адміністративні витрати підприємства.

2023 р.:

$$K_{\text{ву}2023} = \frac{3567,2}{13197,3} = 0,26$$

2024 р.:

$$K_{\text{ву}2024} = \frac{5701,8}{18621,2} = 0,30$$

Спостерігається зростання частки адміністративних витрат, що може свідчити як про розширення функцій управління, так і про підвищення собівартості кадрових процедур.

3. Частка управлінського персоналу в загальній чисельності

$$K_{\text{сп}} = \frac{\text{Чуп}}{\text{Чсер}}, \quad (2.3.)$$

де:

Чуп – чисельність управлінського персоналу;

Чсер – середньооблікова кількість працівників.

2023 р.:

$$K_{\text{сп}2023} = \frac{7}{12} = 0,57$$

2024 р.:

$$K_{\text{сп}2024} = \frac{17}{23} = 0,73$$

Відчутне збільшення питомої ваги управлінців пояснюється розширенням організаційної структури, урізноманітненням напрямів діяльності та потребою у посиленні контролю та координації в умовах кризової економічної ситуації.

4. Продуктивність праці персоналу

$$П_{\text{пр}} = \frac{\text{ТО}}{\text{Чсер}}, \quad (2.4.)$$

2023 р.:

$$П_{\text{пр}2023} = \frac{179423,8}{12} = 14951,0$$

2024 р.:

$$\text{Ппр}2024 = \frac{175765}{12} = 14646,0$$

Продуктивність праці дещо скоротилася, що логічно корелює зі зменшенням доходу від реалізації.

5. Результативність управління виробництвом та реалізацією

$$R_{\text{вр}} = \frac{T_0}{\text{Чуп}}, \quad (2.5.)$$

2023 р.:

$$R_{\text{вр}2023} = \frac{179423,8}{7} = 25631,11$$

2024 р.:

$$R_{\text{вр}2024} = \frac{175765}{7} = 25108,28$$

Зниження показника свідчить про зростання управлінського навантаження або збільшення операційної складності бізнес-процесів.

6. Рентабельність використання персоналу

$$R_{\text{пер}} = \frac{\Pi}{\text{Чсер}}, \quad (2.6.)$$

2023 р.:

$$R_{\text{пер}2023} = \frac{93220,4}{12} = 7767,36$$

2024 р.:

$$R_{\text{пер}2024} = \frac{73434,1}{12} = 6119,5$$

Суттєве зменшення показника пояснюється падінням чистого прибутку в 2024 році.

Усі результати розрахунків будуть узагальнені в таблиці 2.4, після чого виконано аналіз динаміки ключових показників ефективності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

**Підсумкові індикатори результативності роботи кадрової служби
ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»**

Показник	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-
Показник економічної віддачі діяльності кадрової служби, од.	13,48	9,43	–4,05
Частка адміністративних витрат, спрямованих на забезпечення роботи кадрової служби, од.	0,26	0,30	+0,04
Частка управлінського персоналу у структурі загальної чисельності працівників	0,57	0,73	+0,16
Середня результативність праці персоналу, тис. грн.	14951,0	14646,0	–305,0
Ефективність управління виробничо-збутовою діяльністю, тис. грн.	25631,11	25108,28	–522,83
Рентабельність кадрового потенціалу підприємства, грн.	7767,36	6119,50	–1 647,86

Джерело: систематизовано автором на основі управлінської документації ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Аналіз інтегрованих показників результативності діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» за 2023–2024 рр. свідчить про наявність як позитивних зрушень, так і тенденцій, які потребують управлінської корекції.

1. Зниження економічної результативності кадрової служби (–4,05 од.)

Падіння коефіцієнта економічної віддачі пояснюється поєднанням двох чинників:

- зростанням витрат на забезпечення діяльності апарату управління;
- скороченням обсягів доходу від реалізації продукції в умовах загального економічного спаду та воєнних викликів.

Це свідчить про підвищення вартості утримання управлінського персоналу та зменшення його фактичної економічної ефективності.

2. Зростання частки витрат на управління (+0,04)

Підвищення цього показника демонструє посилення адміністративного навантаження та розширення функцій кадрової служби. Водночас збільшення адміністративних витрат не супроводжується пропорційним зростанням результативності, що вказує на необхідність оптимізації внутрішніх процесів.

3. Збільшення питомої ваги управлінців (+0,16)

Це може свідчити про:

- структурну трансформацію підприємства,
- модернізацію системи управління,
- ускладнення внутрішніх бізнес-процесів.

Разом з тим надмірне зростання управлінської ланки може призвести до бюрократизації та уповільнення прийняття рішень.

4. Зниження продуктивності праці персоналу (–305 тис. грн)

Падіння результативності праці корелює зі зменшенням виручки підприємства. У період воєнних ризиків це є загальнонаціональною тенденцією, однак для компанії важливо:

- удосконалити мотиваційну систему,
- впроваджувати інструменти цифровізації,
- забезпечити підвищення кваліфікації працівників.

5. Погіршення результативності управління виробництвом і реалізацією (–522,83 тис. грн)

Цей показник демонструє, що збільшення управлінського персоналу не привело до покращення виробничо-збутових процесів, що може свідчити про:

- недостатню координацію між підрозділами,
- неефективний розподіл обов'язків,
- обмеженість ресурсної бази.

6. Суттєве падіння рентабельності персоналу (–1647,86 грн)

Погіршення рентабельності є ознакою того, що витрати на персонал зростають швидше, ніж фінансові результати підприємства. У воєнних умовах це вимагає негайного реагування, зокрема:

- оптимізації чисельності персоналу,
- підвищення ефективності HR-процесів,
- посилення внутрішнього контролю за витратами.

Результати оцінювання свідчать про те, що кадрова служба ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ» працює в умовах значного зовнішнього тиску та внутрішніх структурних

змін. Попри окремі позитивні тенденції (розширення управлінського апарату, підвищення уваги до управління персоналом), більшість показників демонструють певне зниження ефективності. Це формує необхідність реалізації цілеспрямованих заходів, спрямованих на модернізацію HR-процесів, оптимізацію витрат та підвищення результативності кадрового менеджменту.

За роки функціонування ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» структура підприємства зазнавала мінімальних організаційних змін. Це свідчить про відносну стабільність кадрової політики, а також про поступове кар'єрне зростання окремих працівників, яке компенсувало потребу у частих структурних трансформаціях.

Усі працівники підприємства перебувають у трудових відносинах на постійній основі: тимчасові працівники, сезонні робітники та неповна зайнятість відсутні. Така модель забезпечує стабільність колективу, але одночасно створює високі вимоги до підтримання мотивації персоналу та безперервного професійного розвитку.

Важливим чинником ефективності кадрової роботи є налагоджена взаємодія між керівниками різних рівнів управління, фахівцями й виконавцями. Найчисельнішими категоріями персоналу в підприємстві є спеціалісти та управлінці. Менеджерська ланка відповідає за прийняття рішень і координування бізнес-процесів, тоді як спеціалісти забезпечують розробку рішень, технічну підтримку та впровадження сучасних технологій. Працівники виконавчих посад безпосередньо реалізують управлінські рішення, здійснюючи операційні функції та створюючи споживчу цінність послуг.

Разом з тим підприємство не має окремо затвердженої політики управління персоналом. Через це процеси добору, супроводу та розвитку кадрів значною мірою залежать від індивідуального стилю керівників структурних підрозділів. Відсутність єдиної кадрової стратегії призводить до суб'єктивності в ухваленні рішень, нерівномірного рівня вимог та нерозвиненості системи планування кар'єрного зростання. Наразі прийом працівників здійснюється у відповідності до штатного розпису: у разі звільнення працівника керівник

відділу самостійно оголошує вакансію та організовує підбір кандидатів.

Сучасні умови функціонування в Україні, обтяжені наслідками воєнного стану, коливаннями ринку праці, зростанням трудової міграції та фінансовими ризиками, загострили низку проблем у діяльності кадрової служби підприємства. Основні з них узагальнено у таблиці.

Таблиця 2.5

**Ключові проблеми кадрової роботи ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» та чинники
їх виникнення**

Проблематика	Первинні причини формування проблеми
Невідповідність професійних компетентностей працівників поточним вимогам	- Динамічні зміни ринку праці; - недостатній рівень кваліфікації інспектора з кадрів; - потреба в адаптації персоналу до сучасних HR-практик
Відсутність системної кадрової роботи	Децентралізація HR-функцій між працівниками різних підрозділів, які не мають спеціальної підготовки та відповідних посадових обов'язків
Низький рівень мотивації персоналу	- Низький рівень заробітної плати; - відсутність індивідуальних планів професійного розвитку; - відсутність дієвих систем преміювання
Недостатня увага до аналізу особистісних та професійних характеристик працівників	- Відсутність кадрового резерву та системи планування кар'єри; - невикористання сучасних цифрових HR-інструментів
Застосування застарілих підходів до кадрового адміністрування	- Переважання паперового документообігу; - низький рівень автоматизації HR-процесів
Зниження продуктивності праці	- Скорочення виручки підприємства; - падіння доходів внаслідок економічної ситуації у країні; - зменшення чистого прибутку

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Аналіз слабких місць у діяльності кадрової служби свідчить про наявність системних проблем, які впливають на ефективність роботи підприємства загалом. Найбільш критичними є:

- відсутність єдиної кадрової політики, що ускладнює формування

цілісної HR-стратегії;

- використання застарілих технологій управління персоналом, що знижує швидкість та точність кадрових процесів;
- низька мотиваційна залученість працівників, яка стримує продуктивність;
- зниження економічних показників, що зменшує можливості підприємства щодо інвестування у розвиток персоналу.

З урахуванням сучасних умов функціонування бізнесу в Україні, подолання цих проблем є ключовою передумовою для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Реалізація запропонованих у наступному розділі заходів сприятиме оптимізації кадрових процесів, підвищенню результативності HR-служби та покращенню загальної ефективності діяльності ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

2.3. Діагностика ключових факторів, що стримують ефективність діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

Ефективність функціонування кадрової служби є визначальним чинником стабільності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах трансформації ринку праці та загальноекономічної нестабільності в Україні. З огляду на постійні зміни в законодавстві, зростання трудової міграції, цифровізацію управлінських процесів, а також вплив воєнних дій, діагностика роботи кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» набуває особливої актуальності.

Метою цього підрозділу є комплексне виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, які обмежують результативність кадрової служби підприємства, а також оцінювання їх впливу на кінцеві показники діяльності компанії.

Діагностика кадрової служби підприємства здійснена з використанням таких методів:

- структурно-функціонального аналізу, що дозволив оцінити логіку розподілу обов’язків та навантаження між HR-функціями;
- факторного аналізу, який дав змогу визначити суттєві причини низької ефективності окремих процесів;
- P–E–S–T-аналізу, що відобразив зовнішні макрочинники впливу;
- SWOT-діагностики, спрямованої на комплексне оцінювання внутрішнього потенціалу кадрової служби.

Застосування цих методів дозволило сформувати багаторівневу картину поточного стану кадрової роботи в ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» та визначити ключові зони для подальшої модернізації.

Діяльність кадрової служби підприємства перебуває під впливом різноманітних зовнішніх чинників, характерних для українського ринку праці у період воєнного стану. Узагальнення цих чинників подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Зовнішні фактори, що впливають на результативність кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

Група факторів	Зміст впливу на діяльність кадрової служби
Політичні	Вплив воєнного стану; мобілізаційні процеси; зміни у трудовому законодавстві; посилення регуляторних вимог у сфері охорони праці.
Економічні	Рівень інфляції; зростання витрат на управління; коливання попиту на нерухомість та орендні послуги; скорочення обігових коштів.
Соціальні	Трудова міграція; дефіцит кваліфікованих кадрів; зміна мотиваційних потреб працівників; підвищений рівень стресу через безпекові ризики.
Технологічні	Необхідність переходу на цифрові HR-технології; потреба у впровадженні електронного документообігу; необхідність автоматизації кадрових процесів.

Джерело: сформовано автором.

Для візуалізації рівня впливу окремих груп факторів побудовано рисунок 2.8.

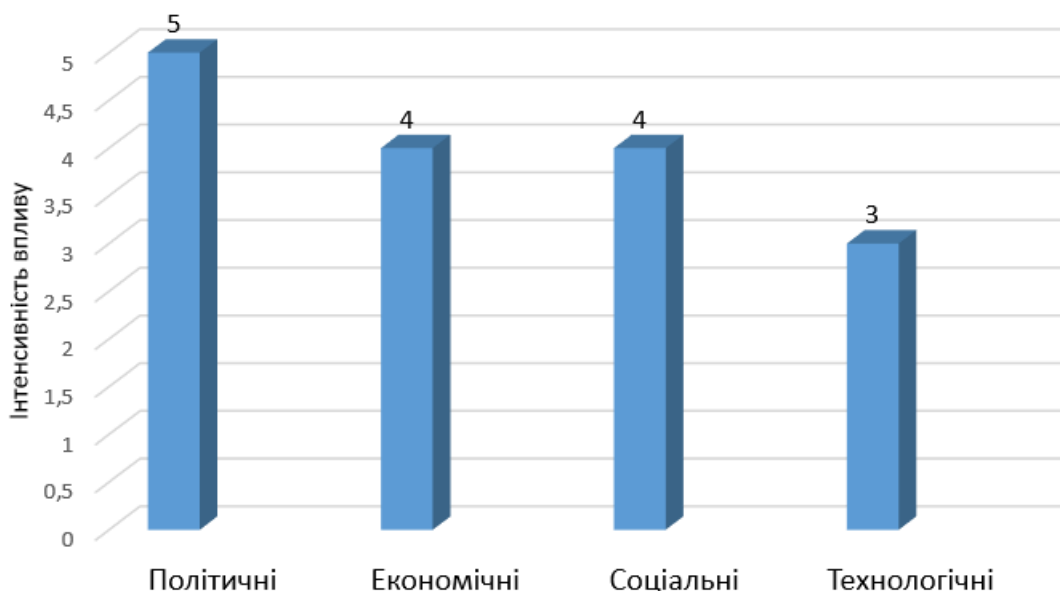


Рис. 2.8. Інтенсивність впливу зовнішніх факторів на діяльність кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

Примітка: 5 балів – максимальний рівень впливу.

Аналіз показує, що найсильніший вплив мають політичні чинники, що пов'язано з війною, мобілізаційною політикою та нестабільністю державних регуляцій. Економічні та соціальні фактори займають друге місце за інтенсивністю, оскільки визначають можливості підприємства щодо залучення, утримання та мотивації персоналу.

Для визначення внутрішніх проблем діяльності кадрової служби було проведено структурний аналіз HR-функцій. У ході дослідження встановлено низку дисфункцій, які негативно впливають на загальну продуктивність.

Основні внутрішні проблеми:

1. Відсутність формалізованої кадрової політики та HR-стратегії. Через це кадрові процеси виконуються фрагментарно, без єдиних стандартів.
2. Надмірна адміністративна навантаженість на інспектора з кадрів. Працівник виконує значний обсяг непрофільних функцій.
3. Використання застарілого кадрового документообігу. Більшість процесів ведеться у паперовому вигляді, що уповільнює роботу та спричиняє помилки.
4. Недостатня системність у доборі та розвитку персоналу. Відсутні

плани адаптації, професійного навчання, мотиваційні програми.

5. Високий рівень плинності кадрів у окремі періоди (2022 рік). Це знижує стабільність колективу.

Узагальнення внутрішніх факторів наведено на рисунку 2.9.

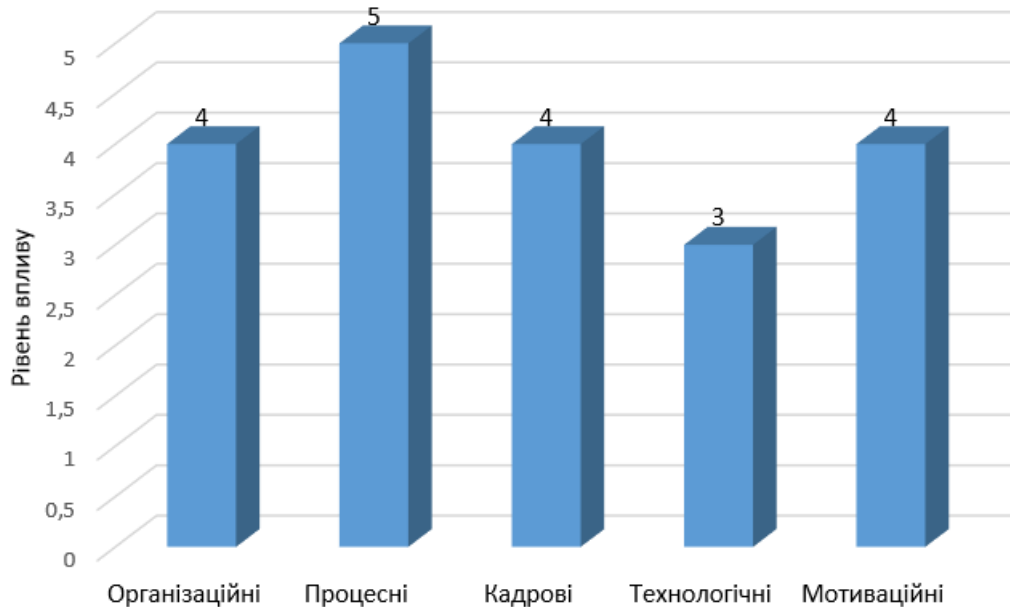


Рис. 2.9. Внутрішні фактори, що обмежують ефективність кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

Примітка: 5 балів – максимальний рівень впливу.

З метою комплексного оцінювання сильних і слабких сторін HR-служби та виявлення можливостей і загроз було виконано SWOT-аналіз.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільність колективу.	Відсутність єдиної HR-стратегії.
Досвідчений управлінський персонал.	Надмірна кількість ручних операцій.
Висока відповідальність фахівців.	Обмежені можливості для навчання.
Чітка організаційна структура.	Недостатня мотивація персоналу.
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження цифрового HR-менеджменту.	Воєнні ризики та економічна нестабільність.
Залучення грантових HR-програм.	Відтік кваліфікованої робочої сили.
Співпраця з освітніми установами.	Підвищення витрат на управління.

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Проведений аналіз дозволив виявити такі системоутворюючі проблеми у функціонуванні кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»:

1. Низький рівень автоматизації HR-процесів, що призводить до втрат часу, дублювання інформації та зростання кількості помилок.
2. Недостатній рівень кваліфікації окремих працівників кадрової служби, що обмежує можливості модернізації процесів.
3. Відсутність комплексної системи мотивації, через що зростає ризик плинності кадрів та зниження продуктивності.
4. Відсутність кадрового резерву та системи розвитку персоналу, що унеможливорює планування кар'єрного зростання і підвищення управлінського потенціалу.
5. Низький рівень інвестицій у HR-політику, обумовлений загальною економічною ситуацією та зростанням витрат підприємства.
6. Слабка інтеграція кадрової служби в стратегічне управління підприємством.

Проведена діагностика показала, що ефективність кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» формується під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, що значною мірою стримують її розвиток. Найбільш критичними є відсутність сучасної HR-стратегії, низький рівень цифровізації, недостатня мотивація персоналу та обмежені можливості для професійного розвитку.

У вказаних умовах виникає нагальна потреба у формуванні цілісної системи управління персоналом, модернізації кадрових процесів, впровадженні сучасних HR-технологій та посиленні стратегічної ролі кадрової служби у діяльності підприємства. Саме ці напрями будуть розглянуті в наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення результативності роботи кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються підвищеним рівнем економічної турбулентності, трансформаціями на ринку праці, поширенням дистанційних форм зайнятості, цифровізацією адміністративних процедур, а також зростанням вимог до кадрових служб як ключових елементів системи стратегічного управління. Для підприємств сектора орендних послуг, до яких належить ТОВ «ЛОАД-ТЕХ», якість роботи кадрової служби безпосередньо впливає на стабільність бізнес-процесів, продуктивність праці персоналу та рівень конкурентоспроможності.

Результати аналізу у розділі 2 засвідчили низку системних проблем у функціонуванні кадрової служби підприємства, серед яких: фрагментарність виконання кадрових функцій різними підрозділами, відсутність єдиної кадрової політики, нерегулярність професійного розвитку персоналу та недостатній рівень організаційної культури. Це вимагає впровадження комплексних заходів, спрямованих на модернізацію кадрової служби, оптимізацію її процедур та посилення управлінського потенціалу.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» пропонується запровадження корпоративної програми професійної підготовки та розвитку управлінських кадрів «Продуктивний керівник», що спрямована на формування у співробітників компетенцій сучасного HR-менеджменту, підвищення якості виконання кадрових процесів та забезпечення єдності підходів до роботи з персоналом.

Метою є формування у працівників, які виконують функції управління персоналом (керівників підрозділів, інспектора з кадрів, інженера з охорони праці тощо), навичок стратегічного, адміністративного та комунікативного менеджменту, що забезпечить підвищення ефективності всієї кадрової підсистеми підприємства.

У результаті реалізації програми підприємство отримає:

- підвищення професійної компетентності працівників кадрової служби;
- формування у керівників підрозділів єдиних стандартів управління персоналом;
- скорочення бюрократичних витрат та оптимізацію документообігу;
- покращення адаптації нових співробітників;
- зниження плинності кадрів;
- зміцнення корпоративної культури та командної взаємодії.

Програма складається з низки послідовних етапів, що передбачають діагностику поточного стану кадрової роботи, навчання, практичний супровід та оцінювання отриманих результатів. Логіку реалізації програми відображено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Етапи впровадження програми розвитку персоналу

«Продуктивний керівник»

Джерело: сформовано автором для ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ»

1. Діагностичний етап. Передбачає аналіз рівня професійної компетентності кадрових працівників, оцінку слабких та сильних сторін кадрової роботи та виявлення потреб у навчанні. Використовуються методики експертного опитування, інтерв'ю, аналіз посадових інструкцій, анкетування персоналу.

2. Навчально-тренінговий етап. Включає цикл занять за такими модулями:

- сучасні HR-технології;
- управління компетенціями;
- оцінювання персоналу (KPI, компетентнісні методики);
- організація адаптації;
- внутрішні комунікації та корпоративна культура;
- трудове законодавство та кадровий документообіг;
- конфліктологія та емоційний інтелект;
- стратегічне лідерство керівника.

Навчання може відбуватися у змішаному форматі: онлайн-модулі та очні практикуми.

3. Практичний етап. Передбачає впровадження індивідуальних завдань: розробка адаптаційних планів, удосконалення посадових інструкцій, створення системи внутрішньої комунікації, проведення оцінювання персоналу.

4. Моніторингово-аналітичний етап. Полягає у вимірюванні результативності програми за допомогою KPI та якісних показників (зменшення плинності кадрів, скорочення часу адаптації нових співробітників, оптимізація кадрового документообігу тощо).

Упровадження програми «Продуктивний керівник» є обґрунтованим з погляду:

- економічної доцільності – зниження витрат, пов'язаних із неефективною роботою персоналу, скорочення кількості помилок у документації, підвищення продуктивності праці;
- соціальної доцільності – формування сприятливого клімату,

підвищення мотивації персоналу та залученості;

– стратегічної доцільності – формування кадрового резерву, розвиток внутрішніх лідерів.

Таким чином, комплекс запропонованих заходів дозволить не лише оптимізувати роботу кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ», але й підвищити ефективність діяльності підприємства загалом.

Основою реалізації програми підготовки «Продуктивний керівник» є цілеспрямований, стратегічно орієнтований підхід до розвитку персоналу. Професійне зростання працівників кадрової служби можливе лише тоді, коли навчальний процес спрямований на досягнення конкретних цілей управління персоналом, які, у свою чергу, логічно інтегровані в систему стратегічних орієнтирів підприємства загалом [55]. Таким чином, розвиток компетентностей працівників кадрової служби постає не як автономний процес, а як елемент загальної моделі організаційного розвитку, що забезпечує узгодженість кадрового потенціалу з потребами ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Визначення потреб у навчанні фахівців кадрової служби доцільно здійснювати за кількома взаємодоповнювальними напрямками:

1. Оцінка результативності діяльності підрозділу безпосередніми керівниками. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової роботи, зіставити фактичні результати із запланованими та визначити напрями, де необхідне підвищення кваліфікації або коригування управлінських підходів.

2. Вивчення інформації, зібраної кадровою службою за результатами атестацій і періодичних оцінювань. На основі цих даних визначаються прогалини у професійних компетентностях, рівень відповідності працівників посадовим вимогам, а також ступінь ефективності кадрових процедур у межах структурних підрозділів підприємства.

3. Аналіз потреби у формуванні та розвитку кадрового потенціалу, необхідного для реалізації корпоративної стратегії. Ідеться не лише про визначення необхідної кількості працівників, а й про оцінку їхнього професійного профілю — знань, навичок, компетентностей, необхідних для

забезпечення розвитку підприємства відповідно до стратегічних орієнтирів.

4. Проведення спеціальних досліджень з метою визначення реальних потреб у навчанні та рівня задоволеності працівників існуючими можливостями професійного розвитку. Такі дослідження допомагають з'ясувати, які саме форми, формати та напрями навчання є найбільш затребуваними, а також наскільки персонал готовий до впровадження нових методів, технологій чи управлінських інструментів.

Таблиця 3.1

**Порівняльний аналіз форм професійного розвитку працівників
кадрової служби**

№	Форма професійного розвитку персоналу	Призначення	Основні переваги	Обмеження та недоліки
1	2	3	4	5
1	Самостійне професійне навчання (самоосвіта)	Засвоєння нових знань, умінь і компетентностей шляхом особистого опрацювання навчальних матеріалів без участі викладача чи тренера.	Мінімальні фінансові витрати; гнучкість у виборі темпу та змісту навчання; можливість адаптації навчального процесу під індивідуальний графік працівника.	Високі вимоги до самодисципліни; відсутність зовнішнього контролю та професійної підтримки; мінімальні можливості для обміну досвідом.
2	Короткострокові курси, семінари та фахові майстер-класи	Формування спеціальних компетентностей у конкретній професійній сфері; підвищення кваліфікації на основі вузькоспеціалізованих знань.	Помірний рівень витрат; концентрація на конкретних практичних проблемах; можливість взаємодії з професійним середовищем.	Часто мають переважно теоретичний зміст; використовують традиційні підходи до навчання; обмеженість часу може знижувати глибину засвоєння матеріалу.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
3	Тренінги та інтерактивні навчальні програми	Розвиток професійних, управлінських, комунікативних та командних навичок; розв'язання актуальних практичних ситуацій і проблем.	Високий рівень залученості учасників; практична спрямованість; можливість обміну досвідом; швидке формування прикладних навичок.	Набуті компетенції потребують регулярної практики; відсутність застосування навичок на робочому місці знижує ефективність навчання.
4	Бізнес-освіта (MBA, mini-MBA та ін.)	Опанування сучасних методів корпоративного та стратегічного управління; розвиток системного мислення керівника; формування цілісного управлінського підходу.	Комплексність навчальних програм; практична спрямованість; формування широкої управлінської компетентності.	Висока вартість; потребує значних часових ресурсів; доцільна переважно для фахівців з управлінським досвідом.
5	Заочна (дистанційна) форма підвищення кваліфікації	Набуття теоретичних знань і окремих практичних навичок у межах спеціальності за умов часткового контакту з викладачем; формальне отримання диплома.	Невисокі витрати; можливість навчання без відриву від професійної діяльності; гнучкий графік.	Менша інтенсивність практичної підготовки; обмежені можливості для інтерактивної взаємодії; висока залежність від самоорганізації.
6	Формальна вища освіта (бакалавр, магістр)	Системне засвоєння теоретичних основ управління персоналом та розвиток аналітичних і дослідницьких компетентностей; отримання офіційного освітнього рівня.	Широкий спектр можливостей для наукового розвитку; формування фундаментальних знань; потенціал для подальшого професійного зростання.	Тривалий період навчання; можливе відставання програм від сучасних вимог ринку; помірні фінансові витрати.

Джерело: сформовано автором для ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

Визначення потреби у навчанні та професійному вдосконаленні окремих працівників кадрової служби повинно ґрунтуватися на систематичному аналізі результатів їхньої діяльності, що фіксується у вигляді періодичної оцінки,

атестації або сертифікації компетентностей. Саме порівняння між запланованими цілями, фактичними показниками виконання та визначенням відхилень становить ключову основу для подальшого планування розвитку персоналу.

Виявлені відхилення потребують ретельної інтерпретації з точки зору їхніх причин. Вони можуть бути зумовлені:

- завищеними або некоректно сформульованими цілями;
- обмеженнями професійних компетентностей самого працівника;
- зміною внутрішніх або зовнішніх умов діяльності підприємства;
- недостатньою методичною, технічною чи управлінською підтримкою робітника.

Після пояснення природи цих відхилень визначаються ті з них, які можуть бути усунені шляхом навчання, розвитку або підвищення кваліфікації, тобто через інструменти HR-менеджменту. Саме такі компетентнісні прогалини й формують реальні освітні потреби працівника кадрової служби та визначають формат, вид і тривалість майбутнього навчання [74 - 75].

Для отримання цілісного уявлення про освітні потреби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» доцільно здійснювати діагностику не лише на рівні окремого працівника, а й на рівні категорій персоналу, оскільки різні групи співробітників виконують різні функції та мають відмінні запити щодо професійного розвитку.

На основі проведеного аналізу сформовано узагальнену матрицю потреб у навчанні, що наведена у таблиці 3.2. Матриця демонструє необхідні напрями навчання для різних категорій працівників, оптимальні засоби їхнього задоволення та бажані строки реалізації.

**Матриця освітніх потреб і напрямів професійного розвитку
персоналу ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»**

Категорія персоналу	Потреби в навчанні та розвитку	Оптимальні форми навчання	Орієнтовна тривалість
Топменеджмент (директор, заступники)	Формування стратегічного бачення; розвиток управлінської комунікації; поглиблення лідерських якостей	Бізнес-освіта (МВА/mini-MBA); тренінги командоутворення; програми особистісного розвитку	1–2 роки; 2–3 дні; до 3 днів
Менеджери середньої ланки (керівники відділів)	Підвищення міжфункціональної взаємодії; управління персоналом; розширення професійної освіти	Курси з реінжинірингу; тренінги командоутворення; вища або друга вища освіта; дистанційні програми	2–3 дні; 1–2 роки; 1,5–2 роки
Фахівці функціональних підрозділів	Поглиблення спеціальних компетентностей; обмін практиками; підвищення професійної мобільності	Професійні курси; галузеві семінари; спеціалізовані тренінги; конференції	2–7 днів; 1–6 міс.
Лінійні менеджери	Розвиток лідерства та наставництва; удосконалення навичок управління командами та проектами	Тренінги з лідерства; програми з делегування; курси з проектного менеджменту	1–5 днів
Робітники та технічний персонал	Підвищення кваліфікації; розвиток виробничих навичок; формування командної взаємодії; креативне мислення	Професійні курси; навчальні відеоматеріали; тренінги з презентацій та командної комунікації; семінари з розвитку креативності	1 день – 6 міс.; 1–3 дні; 1–2 дні

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі діагностики персоналу ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.2, свідчить, що потреби у навчанні персоналу ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» є різнорівневими та відображають структурну специфіку підприємства.

Зокрема, для керівників вищої ланки характерною є необхідність у розвитку стратегічних управлінських компетентностей, оскільки саме в цих осіб зосереджена відповідальність за прийняття рішень, що мають

довгострокові наслідки для організації. Підвищення їхньої кваліфікації через бізнес-освіту забезпечує формування системного мислення, здатності працювати з ризиками та адаптувати підприємство до викликів зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах воєнної економіки України.

Для менеджерів середньої ланки акцент робиться на підвищенні їхньої здатності координувати роботу підрозділів, впроваджувати нові інструменти управління, забезпечувати внутрішню комунікацію та розвиток команд. Участь у спеціалізованих програмах — реінжиніринг бізнес-процесів, управління змінами — сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

Фахівці функціональних служб потребують здебільшого прикладних знань — таких як продажі, логістика, документообіг чи комп'ютерні програми. Ці навички формуються через короткострокові курси та професійні семінари, які мають практичну спрямованість і забезпечують оперативне підвищення кваліфікації.

Лінійні менеджери, які виконують роль безпосередніх керівників робітників, потребують розвитку лідерських, комунікативних і наставницьких компетентностей. Це пояснюється їхньою ключовою роллю у впровадженні корпоративних стандартів, підтриманні трудової дисципліни та вирішенні конфліктів.

Окрему увагу приділено робітникам і технічному персоналу, оскільки саме ця категорія визначає якість операційних процесів. Вони потребують комплексної системи підвищення кваліфікації, яка може включати як традиційні професійні курси, так і сучасні мультимедійні формати — навчальні відеоролики, симуляційні тренінги тощо.

У сучасних умовах господарювання, коли підприємства працюють в умовах високої турбулентності, непередбачуваності ринку та посиленої конкуренції, питання оцінювання ефективності програм навчання персоналу набуває особливої актуальності. Вибір критеріїв оцінки значною мірою залежить від характеру програми, її цілей, специфіки діяльності компанії та очікуваних результатів. Так, для навчальних програм, орієнтованих на

розвиток компетентностей у сфері маркетингу, продажів чи управління клієнтським досвідом, доцільно аналізувати зміни таких ключових показників ефективності, як оборотність запасів, рівень конверсії, валовий прибуток, середній чек та динаміка обсягів реалізації. Позитивна тенденція цих показників може свідчити про успішність навчання та його вплив на операційні результати підприємства.

Водночас програми професійного розвитку, що спрямовані на удосконалення управлінських компетентностей керівників — зокрема, їх здатності мотивувати персонал, запобігати конфліктам, організовувати командну роботу — можуть оцінюватися за такими критеріями, як зниження рівня плинності кадрів, зменшення кількості внутрішніх скарг, підвищення залученості працівників, а також покращення психологічного клімату в колективі. У сучасній Україні, де підприємства стикаються з викликами воєнної економіки, нестачею кваліфікованих кадрів та зростанням трудової міграції, такі показники є критично важливими для збереження кадрового потенціалу.

Для забезпечення стабільності персоналу та підвищення його лояльності, особливо в умовах підвищених ризиків функціонування бізнесу, важливо впроваджувати структурований соціальний пакет, який відповідав би потребам та очікуванням працівників. Виходячи з результатів дослідження (вказаного у роботі), моделі соціальних стимулів можуть базуватися на таких пропорціях:

- 51% — пільги та бонуси, диференційовані за рівнями управлінської ієрархії;
- 33% — єдина система пільг для всіх працівників;
- 7% — компенсація витрат соціального характеру (наприклад, лікування, транспорт, додаткові послуги);
- 6% — заохочення, прив'язані до рівня заробітної плати;
- 3% — інші індивідуалізовані підходи.

На основі цього підходу доцільно сформувати соціальний пакет для працівників кадрової служби, який може включати такі компоненти:

- компенсація мобільного зв'язку та інтернету;
- медичне страхування (базове або розширене);
- покриття транспортних витрат або забезпечення транспортними квитками;
- надання додаткових оплачуваних днів відпустки;
- забезпечення харчування або компенсація обідів;
- фінансування професійного навчання та сертифікації;
- гарантування вихідної допомоги в разі призупинення трудового договору або форс-мажорних обставин.

У багатьох компаніях соціальна складова системи винагород залишається недостатньо розвиненою, що знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та негативно впливає на рівень мотивації. Для підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ» доцільним є удосконалення системи соціальних стимулів шляхом її адаптації до сучасних реалій, потреб персоналу та фінансових можливостей підприємства.

З урахуванням виявлених потреб та сучасних викликів, на основі внутрішнього дослідження мотивації персоналу розроблено проект заходів, спрямованих на підвищення ефективності професійного розвитку працівників кадрової служби. У процесі розробки було враховано прогнозні дані та аналітичні висновки спеціалістів з управління персоналом підприємства.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і передбачають:

- модернізацію навчальних програм із включенням інструментів emotional intelligence, HR-аналітики, цифрових HR-технологій;
- запровадження моделі наставництва для нових співробітників;
- формування системи внутрішніх тренерів;
- регулярне проведення внутрішніх семінарів, круглих столів та обмінів досвідом;
- запровадження комбінованої системи мотивації, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули;
- побудову персональних траєкторій розвитку для ключових фахівців.

Ці напрями спрямовані не лише на підвищення професійної компетентності працівників кадрової служби, а й на зміцнення кадрового потенціалу підприємства загалом, що є критично важливим у контексті сучасної соціально-економічної ситуації України.

Таблиця 3.3

План освітніх та розвивальних заходів для підвищення компетентності працівників кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

№	Захід з професійного розвитку персоналу	Орієнтовна дата реалізації	Планові витрати, грн	Відповідальний за виконання
1	Проведення внутрішніх та зовнішніх тренінгів для працівників кадрової служби, включаючи тренінги з управління персоналом, сучасних HR-технологій та емоційного інтелекту	01.05.2026р.	23460,00	Інспектор з кадрів
2	Участь співробітників у професійних семінарах, вебінарах та курсах підвищення кваліфікації (онлайн і офлайн формати)	01.06.2026р.	16800,00	Інспектор з кадрів
3	Часткове фінансування здобуття вищої або другої вищої освіти працівниками кадрової служби	01.07.2026р.	19357,00	Інспектор з кадрів
4	Запровадження системи супервізії та наставництва, що сприятиме зниженню конфліктності, стабілізації кадрового складу та підвищенню ініціативності працівників	01.08.2026р.	17900,00	Інспектор з кадрів
5	Впровадження елементів міжнародного досвіду з управління персоналом у систему корпоративного навчання	01.09.2026р.	45790,00	Інспектор з кадрів
Разом		—	123307,00	—

Джерело: узагальнено та систематизовано автором для ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Заплановані освітні заходи демонструють цілеспрямований підхід підприємства до формування висококваліфікованої кадрової служби, спроможної забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах високої конкуренції та нестабільності економічного середовища. Загальна сума інвестицій у розвиток персоналу становить 123307 грн, що свідчить про готовність ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» інвестувати у людський капітал як ключовий

ресурс організації.

Аналіз змісту запропонованих заходів дозволяє виокремити кілька важливих напрямів їх впливу:

1. Професійне зростання кадрової служби. Тренінги, семінари та освітні програми сприятимуть посиленню компетентностей у сферах HR-аналітики, сучасних методів оцінювання персоналу, управлінських практик та ефективних комунікацій.

2. Зміцнення організаційної культури та зниження кадрових ризиків. Запровадження супервізії та наставництва сприятиме покращенню взаємодії між працівниками, зниженню рівня конфліктності та стабілізації кадрового ядра.

3. Модернізація HR-процесів відповідно до міжнародних стандартів. Інтеграція глобальних практик дозволить компанії розвивати конкурентоспроможні підходи до управління персоналом.

4. Підвищення мотивації співробітників. Часткова компенсація вартості навчання є потужним мотивуючим чинником, який підвищує лояльність персоналу та зменшує ризик плинності.

У сукупності ці заходи формують комплексну систему розвитку кадрової служби, яка відповідає сучасним потребам ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» та спрямована на підвищення її функціональної ефективності.

В умовах трансформації українського ринку праці, посилення конкуренції між підприємствами та зростання значення нематеріальних стимулів у системах управління персоналом, одним із ключових стратегічних завдань ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» стає формування дієвої мотиваційної моделі для працівників кадрової служби. Саме ця категорія співробітників забезпечує якість кадрових процесів, ефективність комунікацій, стійкість корпоративної культури та своєчасне реагування на потреби організації у персоналі. Тому підвищення мотивації фахівців HR-напрямку виступає критичним фактором зростання загальної ефективності підприємства.

Сучасні тенденції управління персоналом в Україні свідчать, що

матеріальна винагорода перестала бути єдиним чи навіть домінантним мотиватором. З огляду на невизначеність економічної ситуації, вплив зовнішніх політичних факторів, обмеженість фінансових ресурсів та підвищений рівень професійного стресу, для працівників дедалі важливішими стають нематеріальні та соціально-психологічні стимули. Саме вони забезпечують внутрішню залученість, професійну лояльність, готовність до самоосвіти та до довгострокового співробітництва з організацією.

У системі мотивації ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» особливої уваги заслуговують такі напрями нематеріальних стимулів:

- організація професійного обміну досвідом, що сприяє підвищенню компетентності та взаємній підтримці між співробітниками;
- створення позитивного досвіду першого робочого дня, формування почуття причетності до організації з перших годин роботи;
- прозора система кар'єрного зростання та професійного розвитку;
- усвідомлення соціальної значущості виконуваних функцій, що забезпечує відчуття відповідальності та власної корисності;
- формування корпоративної гордості, включно з підтримкою корпоративних традицій;
- гнучкий режим робочого часу, що особливо актуально в умовах воєнного стану та пов'язаних із ним обмежень;
- використання збалансованої системи стимулів і санкцій, побудованої на принципах справедливості та передбачуваності.

Для визначення профілю мотивації персоналу доцільним є аналіз 12 ключових мотиваційних факторів. Кожен фактор описує окремий аспект потреб працівників кадрової служби, і лише комплексна оцінка дає змогу побудувати ефективну персоналізовану систему стимулювання (табл. 3.4).

**Ключові мотиваційні драйвери працівників кадрової служби
ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»**

№	Мотиваційний чинник	Зміст мотиваційного чинника
1	Конкурентоспроможна оплата праці	Потреба у гідній матеріальній винагороді, системі преміювання та доступі до фінансових пільг
2	Комфортне виробниче середовище	Орієнтація на безпечні та зручні умови праці, сучасне обладнання, сприятливий психологічний клімат
3	Чітка структурованість функцій	Необхідність виконання завдань у межах конкретно встановлених правил, регламентів та стандартів
4	Широкі соціальні зв'язки	Потреба у спілкуванні, взаємодії з великою кількістю колег та підтриманні різнопланових контактів
5	Тісні професійні взаємини	Орієнтація на довготривалі, стабільні стосунки у колективі з невеликою групою колег
6	Публічне визнання досягнень	Важливість оцінки результатів роботи колегами та керівництвом
7	Спрямованість на результат	Потреба ставити амбітні цілі та досягати їх у складних умовах
8	Лідерські амбіції	Бажання впливати на групу, конкурувати та брати відповідальність за управлінські рішення
9	Потреба у динаміці	Інтерес до роботи, що передбачає зміни, нові завдання та нестандартні ситуації
10	Креативний підхід	Прагнення генерувати ідеї, створювати інновації, впроваджувати нестандартні рішення
11	Особистісний розвиток	Необхідність постійного вдосконалення, розширення компетенцій та професійного зростання
12	Соціальна значущість роботи	Важливість усвідомлення користі, яку приносить працівник суспільству та організації

Джерело: узагальнено та систематизовано автором для ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Створення належних умов, які відповідають зазначеним мотиваційним чинникам, забезпечує системне підвищення рівня задоволеності працівників кадрової служби. Наприклад, співробітники, орієнтовані на соціальну взаємодію, демонструють значно вищу ефективність у середовищі, де налагоджені регулярні комунікації, а корпоративні заходи сприяють

підсиленню взаємної довіри.

Працівники з вираженою потребою в саморозвитку позитивно реагують на можливість участі в тренінгах, семінарах чи дистанційних курсах. Натомість працівники, для яких важливою є стабільність і чітка структура, демонструють кращі результати в умовах регламентованої системи управління.

Розуміння цих мотиваційних особливостей дозволяє:

- підвищити ефективність кадрових процесів, включно з адаптацією, навчанням, оцінюванням та плануванням кар'єри;
- зменшити рівень плинності персоналу, що є особливо важливим у воєнний період;
- зміцнити корпоративну культуру, підвищити рівень внутрішньої комунікації та згуртованості;
- забезпечити системне зростання компетентностей HR-фахівців, які впливають на якість усіх управлінських рішень.

У підсумку можна стверджувати, що формування комплексної системи мотивації працівників кадрової служби є одним із найефективніших способів підвищення загальної результативності діяльності підприємства. Інвестиції у мотиваційні механізми мають довгостроковий ефект, оскільки сприяють формуванню стабільної, лояльної та професійно підготовленої команди, здатної підтримувати розвиток компанії навіть в умовах зовнішніх викликів.

3.2. Оцінювання результативності впроваджених заходів із підвищення ефективності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

Ефективність функціонування кадрової служби у сучасних економічних умовах України набуває особливої ваги, оскільки саме працівники HR-підрозділу забезпечують безперервність кадрових процесів, адаптацію персоналу до турбулентних викликів, підтримку корпоративної згуртованості та розвиток людського капіталу підприємства. Тому будь-які заходи,

спрямовані на вдосконалення роботи кадрової служби, потребують комплексної оцінки їх результативності, економічної доцільності та довгострокового впливу на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах, коли українські компанії стикаються з воєнними ризиками, кадровими втратами, трудовою міграцією та зменшенням доступності кваліфікованих кадрів, особливого значення набуває розвиток внутрішнього персоналу, підвищення рівня їх компетентностей та мотивації. Запропоновані у попередньому підрозділі заходи спрямовані на створення стійкої системи підготовки, професійного зростання та підвищення залученості працівників кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Водночас важливо не лише розробити перелік заходів, але й оцінити їх економічний ефект, щоб керівництво підприємства могло приймати зважені управлінські рішення та прогнозувати бюджетні потреби і очікувану віддачу.

Оцінювання результативності інвестицій у розвиток кадрової служби є необхідним з таких причин:

1. Визначення економічної доцільності заходів. Підприємство має розуміти, наскільки ефективно використовуються кошти, вкладені у підвищення кваліфікації персоналу, модернізацію HR-процесів чи впровадження систем мотивації.

2. Прогнозування майбутніх витрат і резервів економії. Будь-які зміни в організації праці можуть впливати на рівень витрат, плинність кадрів та обсяг адміністративних витрат.

3. Забезпечення прозорості управлінських рішень. Керівництво має отримувати об'єктивні дані для планування оптимального кадрового навантаження та потреб у розвитку персоналу.

4. Визначення впливу заходів на продуктивність праці. Ефективні HR-заходи підвищують продуктивність персоналу в цілому та зменшують втрати робочого часу.

5. Підтримання конкурентоспроможності підприємства. На ринку, де

кадри стають найдефіцитнішим ресурсом, сильна кадрова служба є одним із ключових чинників стійкого розвитку.

Для оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів використаємо показник річного економічного ефекту, який дозволяє визначити співвідношення між очікуваними вигодами та капіталовкладеннями у розвиток кадрових процесів.

Формула для розрахунку річного економічного ефекту має вигляд:

$$E_p = C_{ек} - E_n * K_{дод} \quad (3.1)$$

де:

$C_{ек}$ – річна економія витрат підприємства, отримана внаслідок впровадження запропонованих заходів;

E_n – нормативний коефіцієнт економічної ефективності (у більшості випадків становить 0,15 або 15%);

$K_{дод}$ – додаткові капіталовкладення, необхідні для реалізації заходів.

Згідно з експертною оцінкою фахівців фінансового відділу підприємства, річний рівень умовної економії витрат від впровадження запропонованої системи розвитку кадрової служби становитиме 4% від обороту адміністративних витрат, що = 72,81 тис. грн ($1820,3 \times 0,04$).

Вартість реалізації проєкту навчальних і мотиваційних заходів становить 123,307 тис. грн.

Тоді річний економічний ефект:

$$E_p = 72,81 - 0,15 * 123,307 = 54,314 \text{ тис. грн.}$$

Отже, впровадження запропонованих заходів забезпечить позитивний річний економічний ефект у розмірі 54,314 тис. грн, що свідчить про фінансову доцільність та ефективність запропонованої програми розвитку кадрової служби.

Отримані розрахунки дають змогу зробити кілька важливих висновків:

1. Позитивна динаміка економічного ефекту підтверджує доцільність інвестицій у персонал. В умовах сучасних викликів розвиток HR-функції стає

одним із найважливіших інструментів забезпечення стабільності бізнесу.

2. Річний ефект покриває частину витрат на реалізацію заходів уже в перший рік. На другий та наступні роки економічний ефект буде ще вищим, оскільки повторні витрати вже не здійснюватимуться.

3. Зменшується адміністративне навантаження та підвищується якість кадрових процесів. Це проявляється у скороченні кількості помилок, швидшій адаптації персоналу, зниженні рівня плинності кадрів.

4. Зростає продуктивність праці та рівень внутрішньої мотивації співробітників. Розвиток компетентностей підвищує результативність кадрової служби та якість управлінських рішень.

5. Покращуються комунікації між структурними підрозділами. Навчання та супервізія сприяють вибудові зрілої корпоративної культури.

Оскільки ефективність кадрової служби значною мірою залежить від результативності її працівників, доцільним є запровадження системи оцінювання персоналу. Це дозволить:

- забезпечити прозорість прийняття рішень щодо винагороди;
- мотивувати працівників до підвищення кваліфікації;
- формувати кадровий резерв;
- виявляти слабкі місця в організації праці;
- оптимізувати навантаження між співробітниками.

Для цього доцільно застосувати комплексну систему показників, що наведена у табл. 3.5.

**Прогнозна динаміка ключових показників результативності праці
персоналу ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» на 2025–2026 рр.**

Показник	2024 р.	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)	Абсолютне відхилення 2026/2024, +/-	Відносне відхилення 2026/2024, %
Дохід від основної діяльності, тис. грн	351529,0	421825,0	485110,3	+133581,3	+38,0%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	23	25	26	+3	+13,0%
Середня результативність праці одного працівника, тис. грн/особу	15282,8	16872,3	18657,0	+3374,2	+22,1%

Джерело: розраховано та узагальнено автором для ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Аналіз прогнозованих показників діяльності ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» свідчить про стійку позитивну тенденцію у 2025–2026 роках. За результатами розрахунків, обсяг виручки від реалізації зросте з 351,5 млн грн у 2024 році до прогнозованих 485,1 млн грн у 2026 році, що становить 38% приросту. Таке зростання є показником зміцнення ринкових позицій підприємства, а також підтверджує ефективність запланованих заходів щодо оптимізації управління персоналом та вдосконалення кадрових процедур.

Чисельність персоналу за цей період збільшиться на 3 працівники (на 13%), що є помірним розширенням кадрового потенціалу, узгодженим з масштабуванням діяльності компанії. При цьому продуктивність праці зросте з 15,28 тис. грн/особу до 18,66 тис. грн/особу (+22,1%). Це свідчить, що підвищення чисельності персоналу не лише не знижує середню ефективність праці, а навпаки — забезпечує зростання загальної результативності завдяки покращенню внутрішніх процесів та підвищенню кваліфікації співробітників.

Зростання продуктивності праці випереджає темпи приросту чисельності персоналу, що є свідченням раціонального використання трудових ресурсів та зростання ефективності роботи кадрової служби. Отже, очікувані економічні результати підтверджують доцільність запропонованих у розділі заходів із

підвищення ефективності управління персоналом і демонструють їх потенціал для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» у середньостроковій перспективі.

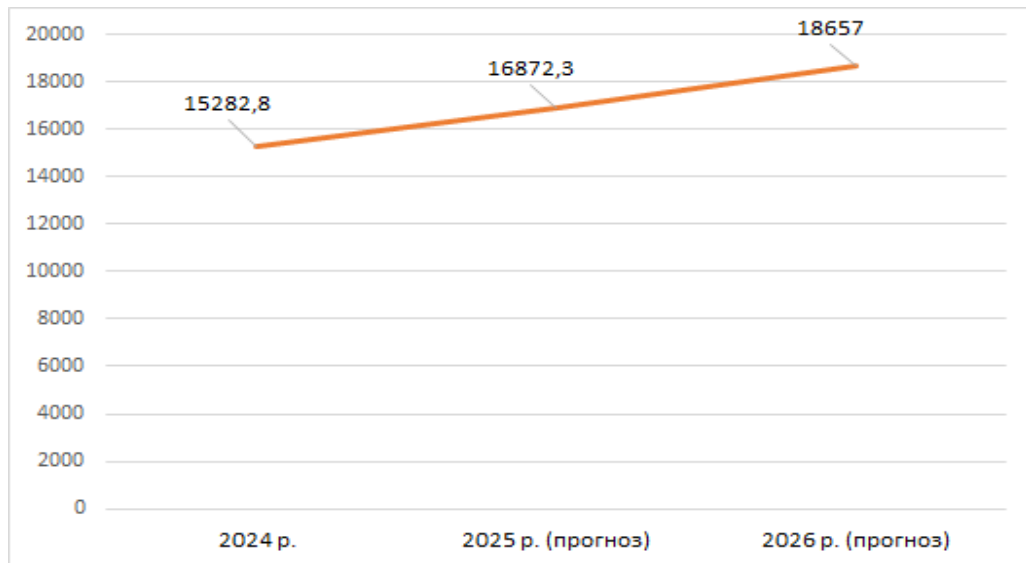


Рис. 3.2. Динаміка прогнозованого зростання результативності праці персоналу ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

Джерело: укладено автором за матеріалами ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Прогнозування показників результативності праці персоналу є важливим елементом стратегічного планування діяльності будь-якого підприємства, зокрема ТОВ «ЛОАД-ТЕХ». На рисунку 3.2 продемонстровано очікувану позитивну динаміку зростання продуктивності праці у найближчі два роки, що зумовлена впровадженням комплексу організаційно-управлінських заходів у роботі кадрової служби. Зазначені заходи охоплюють підвищення кваліфікації працівників, модернізацію системи мотивації, впровадження гнучких форм оплати праці та удосконалення управлінських процесів.

У сучасних умовах, коли Україна перебуває у стані активних військових дій, бізнес-середовище функціонує у надзвичайно складних умовах, що потребує адаптації підходів до управління людськими ресурсами. Враховуючи нестабільність економічної ситуації, кадрова служба стає стратегічно важливим структурним підрозділом, оскільки саме вона забезпечує підприємству людський капітал, здатний підтримувати стійкість бізнес-процесів у кризових умовах. Як зазначає Цимбалюк С.О. у своїх дослідженнях щодо індикаторів

політики оплати праці, ефективне управління персоналом вимагає системної оцінки якості трудових відносин, дотримання принципів гідної праці та формування справедливої системи стимулів [80].

У контексті підвищення продуктивності праці важливо забезпечити пряму відповідність між стратегічними цілями підприємства та цілями кадрової служби, передусім через удосконалення процедур оцінювання результативності, системи матеріального заохочення та розвитку персоналу. Формування прозорої системи мотивації сприятиме стимулюванню працівників до досягнення більш високих виробничих та управлінських результатів, що у підсумку забезпечуватиме покращення фінансових показників діяльності ТОВ «ЛОАД-ТЕХ».

Одним із визначальних чинників підвищення ефективності діяльності кадрової служби сучасного підприємства виступає структурна модернізація системи оплати праці, що передбачає гармонійне поєднання базової (фіксованої) та змінної (варіативної) складових винагороди. Такий підхід дає змогу забезпечити збалансованість інтересів як роботодавця, так і працівника, а також створює об'єктивні стимули до підвищення індивідуальної та колективної результативності.

Фіксована частина заробітної плати традиційно гарантує працівнику стабільний дохід, що дозволяє задовольнити базові соціально-економічні потреби. Водночас змінна частина — бонуси, преміальні коефіцієнти, відсотки участі у прибутку або системи KPI — виступає інструментом стимулювання досягнення цільових показників та удосконалення трудової поведінки персоналу. Саме поєднання цих складових забезпечує стратегічну гнучкість системи мотивації, адже працівник має можливість отримати вищу винагороду, прямо залежну від якості виконання ним своїх функціональних обов'язків.

У практиці провідних європейських компаній, а також міжнародних корпорацій, варіативна частина заробітної плати нерідко становить 30–60 % загальної місячної винагороди, що значно підсилює зацікавленість працівників у досягненні результатів. Згідно з дослідженнями консалтингових компаній

Deloitte та PwC, саме системи змішаного типу стимулювання продемонстрували найвищий рівень впливу на продуктивність праці у середньостроковій і довгостроковій перспективі. Це зумовлено тим, що мотивація працівників переходить від зовнішньо примусової до внутрішньо орієнтованої, коли співробітник сам зацікавлений у якісному та своєчасному виконанні завдань.

В українських реаліях, особливо в умовах воєнного стану та структурної турбулентності економіки, актуальність таких систем лише зростає. Підприємства, що зберегли людський капітал, мають потребу в підвищенні його продуктивності, а також у підтриманні соціальної стабільності серед персоналу. Модернізована система оплати праці дозволяє посилити:

- економічну стійкість підприємства, оскільки змінні стимули коригуються у залежності від фінансових можливостей компанії;
- лояльність та утримання ключових кадрів, що є критично важливим під час кадрового дефіциту;
- готовність працівників до інноваційних змін, впровадження нових технологій та ефективніших методів роботи;
- прозорість і справедливість оцінювання, оскільки результати праці безпосередньо пов'язані з рівнем винагороди.

Загалом, модернізація системи оплати праці в напрямі поєднання фіксованої та змінної частини створює фундамент для формування результативно орієнтованої організаційної культури, у якій працівник сприймається як ключовий актив підприємства. Впровадження такої моделі в діяльність кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» сприятиме не лише підвищенню мотивації персоналу, але й забезпеченню стійкого економічного розвитку підприємства в умовах високих вимог до адаптивності та конкурентоспроможності.

Актуальність перегляду системи оплати праці підтверджується і аналізом ринку праці. Так, за даними кадрових порталів, середня заробітна плата інспектора з кадрів в Україні становить близько 18500 грн, а у Києві — 21000

грн. Посада менеджера з роботи з клієнтами оцінюється на рівні 18100–22500 грн. Водночас, за внутрішніми даними, в ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» окремі аналогічні посади оплачуються на рівні 20000 грн, що нижче за середньоринкові показники. Це вказує на потребу в адаптації політики оплати праці для утримання та залучення кваліфікованих співробітників.

Імплементація інтегрованої системи оплати праці, що включає:

- базову заробітну плату;
- бонуси за результатами роботи;
- спеціальні преміальні програми;
- соціальний пакет,

дозволить сформувати конкурентне HR-середовище. Механізм розрахунку змінної складової має бути прозорим, зрозумілим і прив'язаним до індивідуальних KPI. Досвід компаній із розвинутою кадровою політикою свідчить, що бонусна частина може становити від 30% до 60% від місячної заробітної плати, що суттєво підвищує мотиваційну дієвість системи.

Важливу роль відіграє і психологічний аспект мотивації. Висока мотивація до праці виникає у співробітника у випадку, коли він:

- розуміє критерії оцінювання його роботи;
- має реальний вплив на розмір своєї винагороди;
- бачить кар'єрні перспективи;
- відчуває визнання своїх досягнень;
- має доступ до можливостей розвитку та навчання.

У цих умовах формується стале прагнення до досягнення результатів, що є базою ефективної діяльності як персоналу, так і підприємства загалом.

Досвід впровадження систем преміювання свідчить, що правильно організована система заохочень:

- підвищує загальну продуктивність персоналу;
- знижує рівень плинності кадрів;
- стимулює не лише індивідуальні, але й колективні результати;
- сприяє зміцненню корпоративної культури та командної роботи.

У результаті впровадження інтегрованої системи оплати праці, ретельно адаптованої до сучасних викликів та специфіки українського ринку праці, ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» зможе сформувати міцне стратегічне підґрунтя для сталого розвитку підприємства та істотного підвищення ефективності роботи кадрової служби. У сучасних умовах, коли підприємства функціонують у надзвичайно динамічному та непередбачуваному середовищі, питання удосконалення системи винагороди набуває першочергового значення. Це зумовлено як економічними чинниками (інфляційні коливання, нестабільність ринку, дефіцит кваліфікованих кадрів), так і соціально-психологічними (зміна очікувань працівників, зниження толерантності до непрозорих схем оплати, потреба у відчутті значущості та справедливості).

Інтегрована система оплати праці дозволяє не лише забезпечити працівникам кадрової служби гарантований рівень доходу, але й створити пряму залежність між результатами їх професійної діяльності та розміром винагороди. Такий підхід сприяє формуванню в організації культури відповідальності, орієнтованої на результат, та стимулює працівників до підвищення власної продуктивності й професійної компетентності.

Особливо актуальним цей підхід стає в умовах, коли підприємства змушені адаптуватися до наслідків військової агресії проти України, релокації бізнесу, трансформації логістичних процесів, переходу до дистанційних або змішаних форм роботи. У таких ситуаціях ефективна система оплати праці, що поєднує постійну та преміальну складові, відіграє роль не лише мотиваційного інструменту, але й механізму стабілізації колективу. Вона допомагає утримувати ключових фахівців, сприяє зменшенню плинності кадрів та забезпечує збереження організаційної пам'яті — критично важливої для кадрових служб.

Крім того, запровадження такої системи здатне істотно підвищити працездатність та якість HR-процесів, оскільки працівники, заохочувані преміальною складовою, мають мотивацію ініціювати нові підходи у відборі, оцінюванні та розвитку персоналу. Змінна частина оплати праці дозволяє

роботодавцю гнучко реагувати на економічні коливання, забезпечуючи стійкість фінансових потоків, а працівнику — відчувати реальний взаємозв'язок між його професійними здобутками та рівнем добробуту.

У довгостроковій перспективі інтегрована система винагороди формує у персоналу вищий ступінь залученості, знижує ризики демотивації та емоційного вигорання, сприяє підвищенню довіри до роботодавця та зміцненню корпоративної культури. Для кадрової служби це означає можливість більш ефективно формувати кадровий резерв, планувати навчання та розвиток, а також впроваджувати інноваційні HR-технології.

Отже, впровадження модернізованої системи оплати праці стане не лише технічним заходом, спрямованим на оптимізацію витрат, але й важливим стратегічним рішенням, що забезпечить ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» конкурентні переваги, сприятиме формуванню високопрофесійного та мотивованого HR-персоналу та створить умови для міцного кадрового фундаменту підприємства у післявоєнний період та на етапі відновлення економіки..

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної магістерської роботи було реалізовано поставлену мету та виконано всі визначені завдання, що дозволило всебічно дослідити особливості функціонування та можливості підвищення ефективності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ». На основі проведеного теоретико-методологічного, аналітичного та прикладного обґрунтування сформульовано такі підсумкові положення та узагальнення.

Перш за все, було поглиблено розуміння сутності та змісту діяльності кадрової служби як ключового елементу системи управління персоналом. З'ясовано, що кадрова служба є системоутворюючою ланкою, функціонування якої забезпечує організаційний, соціально-економічний і правовий супровід кадрових процесів. Ефективність її роботи безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до умов ринку, забезпечувати продуктивність праці, формувати стійку корпоративну культуру та утримувати компетентний персонал.

У результаті аналізу теоретичних джерел з'ясовано, що оцінювання ефективності кадрової служби є багатофакторним процесом, який базується на системі показників економічної, соціальної, організаційної та результативної ефективності. Наукові підходи до оцінки діяльності кадрових служб передбачають три ключові напрями:

- оцінювання через результати праці персоналу,
- оцінювання за продуктивністю, якістю та складністю трудових процесів,
- аналіз соціальної ефективності кадрових рішень.

Вибір конкретної методики оцінювання залежить від галузевих особливостей підприємства, його організаційної структури, рівня корпоративної культури, ступеня діджиталізації HR-процесів, а також загального рівня кадрового забезпечення.

У ході аналітичного дослідження діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» було визначено її головні характеристики, виявлено сильні сторони та ключові недоліки. Підприємство працює в складних умовах, зумовлених економічними коливаннями, наслідками пандемії COVID-19, а також повномасштабною російською військовою агресією, яка спричинила нестабільність ринку праці, релокацію бізнесів, зміщення потреб у персоналі та зростання плинності кадрів. Такі зовнішні зміни істотно позначилися і на кадровому забезпеченні компанії.

Виявлено, що ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» стикається з низкою системних проблем у сфері HR: нерівномірністю чисельності персоналу, недостатньою системністю кадрової політики, відсутністю комплексного соціального пакету, нечіткістю процедур найму та мотивації. Недостатня заробітна плата та обмежені можливості професійного розвитку спричиняють ризики зростання плинності кадрів, що негативно впливає на стратегічну стійкість підприємства.

Здійснено оцінювання ефективності діяльності кадрової служби на основі ряду кількісних показників (економічна результативність, частка витрат на управління, питома вага управлінського персоналу, продуктивність праці, результативність управління виробничими процесами, рентабельність використання персоналу). Встановлено, що частина показників демонструє негативну динаміку, що свідчить про потребу у вдосконаленні кадрової політики та підвищенні рівня професіоналізації HR-функцій.

Розроблено комплекс пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ». Зокрема, обґрунтовано доцільність запровадження навчально-розвивальної програми «Продуктивний керівник», спрямованої на підвищення управлінських компетентностей персоналу, удосконалення навичок комунікації, делегування, управління конфліктами, адаптації та наставництва. Запропоновано впровадження системи супервізії, розширення спектру форм професійного навчання, створення кадрового резерву, удосконалення механізмів оцінювання персоналу та внутрішніх процедур розвитку працівників.

Особливу увагу приділено необхідності модернізації системи мотивації та оплати праці. Визначено, що інтегрована система винагороди, яка поєднує постійну та змінну складові (бонуси, премії, надбавки, коефіцієнти результативності), дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити корпоративну лояльність та стимулювати інноваційну активність співробітників кадрової служби. Запропоновано розширення соціального пакету, який включає медичне страхування, оплату транспорту, навчання, корпоративні заходи, гнучкий графік роботи, що відповідає сучасним європейським практикам.

Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів, на основі чого розраховано річний економічний ефект від впровадження реформ, що становить 54,314 тис. грн. Це підтверджує доцільність і рентабельність реалізації змін у сфері управління персоналом. Прогнозні розрахунки показали, що впровадження нової системи мотивації сприятиме зростанню продуктивності праці, збільшенню прибутковості та покращенню фінансових результатів компанії протягом наступних років.

Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти висновку, що підвищення ефективності діяльності кадрової служби ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» має комплексний характер та потребує системних змін у підходах до управління людським капіталом. Розроблені рекомендації охоплюють основні компоненти HR-менеджменту – навчання, оцінювання, мотивацію, соціальний захист, розвиток корпоративної культури, удосконалення організаційної структури. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість кадрового забезпечення, мінімізувати ризики плинності кадрів, забезпечити стабільний розвиток підприємства та підвищити його конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів і трансформацій економіки України.

Отже, кадрова служба ТОВ «ЛОАД-ТЕХ» має потенціал стати стратегічним центром розвитку персоналу, здатним формувати якісний людський капітал, підвищувати ефективність бізнес-процесів та підтримувати сталий розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності та

інституційних змін. Запровадження запропонованих заходів стане важливим кроком до побудови сучасної, гнучкої та інноваційно орієнтованої системи управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І. Ринок праці України: сучасні тенденції. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/472/454> (дата звернення 04.08.2025 р.)
2. Андрейцева І.А. Кадрова політика: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2020. 175 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.
5. Баранова І.Ф., Бурдіна М.І., Маляр В.Г. Аналітика управління персоналом. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова. 2020. 252 с.
6. Басюркіна, Н. Й., Мартолога, Л. Н. (2018). Проблеми ефективного використання персоналу на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 15(2(33)), 63–72. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.2\(33\).120438](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.2(33).120438) (дата звернення: 11.09.2025 р.)
7. Білорус, Т., Зінченко, С. Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного SPACE-аналізу. Економіка та суспільство. 2024 №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28> (дата звернення 15.09.2025 р.)
8. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
9. Бутенко І. А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Економічні інновації. 2015. Вип. 60(1). - С. 66-74. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_60\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_60(1)_11).

(дата звернення: 12.09.2025)

10. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. Формування та оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі організації. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2024. Т. 2, № 104. С. 61—73. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-61-73> (дата звернення: 03.10.2025р.)

11. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. Modern Economics. 2020. № 21(2020). С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05) (дата звернення 03.11.2025 р.).

12. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

13. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

14. Галиняк, Л., Співак, С. . Управління кадровими ризиками та перспективи нарощення кадрового потенціалу. Економіка та суспільство, 2024 № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-95> (дата звернення: 22.10.2025 р.)

15. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.

16. Ганза І.В. Теоретико – методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. Міжнародний збірник наукових праць. 2011. Випуск 1(19). С. 98 – 103.

17. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. - Вип. 7. - С. 29-37. - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6

18. Грабовська Т.Є., Завадська О.М. Аналітика персоналу: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.

19. Гринько, Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. Економічний простір, 2021 № 174, С. 63-68. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-11> (дата звернення: 02.08.2025 р.)

20. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. Том 2. № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>

21. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

22. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналом на підприємстві. Інвестиції : практика та досвід. 2017. №7. С. 53 – 57.

23. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88–92.

24. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємств. Інтелект ХХІ. 2018. №2 . С. 67-71.

25. Дослідження ринку праці України. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny>

26. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.

27. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 13-17. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (дата звернення: 21.09.2025).

28. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" {Із змінами, внесеними згідно із Законом 2. № 2352-IX від 01.07.2022} // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 04.09.2025 р.)

29. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.

30. Колобердянко І. І. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. Економіка і суспільство. – 2018. – № 19. – С. 63-68. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/10.pdf (дата звернення: 21.09.2025)

31. Колот А. М. Соціально-трудовий розвиток в ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. // Демографія та соціальна економіка. - 2019. - № 1. - С. 97-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2019_1 (дата звернення 09.09.2025 р.)

32. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>

33. Корнілова О. В., Кузнєцова Л. В. Управління персоналом. Тайм менеджмент : навч.-мето. посіб. ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса, 2024. 71 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28718>

34. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (дата звернення: 02.08.2025 р.).

35. Костюк В. 5 порад управління персоналом під час війни. Mind.ua. 3 липня 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20259473-5-porad-upravlinnya-personalom-pid-chas-vijni> (дата звернення: 18.10.2025 р.)

36. Кравчук О. І., Варіс І. О., Каленська Н. Г. Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 15. URL:

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09>. (дата звернення: 18.10.2025 р.)

37. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] : навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.

38. Куделя В.І., Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 128 – 131.

39. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (32). С. 17–26. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26) (дата звернення: 08.10.2025).

40. Махмудов, Х. З., Чухліб, В. Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Економічний простір. 2021 № 176, С. 79-82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13> (дата звернення: 16.07.2025 р.)

41. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. — Київ: Видавництво «КНТ», 2025. — 312 с.

42. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. Вісник ХНТУ. 2019. № 3(70). С. 182- 188.

43. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

44. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>

45. Олексієнко О. Кадрове діловодство в компанії: що потрібно знати кадровику-початківцю. <https://vchasno.ua/kadrove-dilovodstvo/> (дата звернення: 13.09.2025 р.)

46. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2022. – 400 с.

47. Офіційна інформація про діяльність ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38935167/ (дата звернення: 12.08.2025).

48. Офіційна інформація про діяльність ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ». URL: <https://opendatabot.ua/c/38935167> (дата звернення: 12.08.2025).

49. Офіційна сторінка ТОВ «ЛЮАД-ТЕХ». URL: <https://surl.li/zmgxap>

50. Павлюк Т. І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27218.pdf> (дата звернення: 14.08.2025).

51. Паламарчук Н.О., Новосад Л.М. Економічне зростання та гідні умови праці в контексті сталого розвитку в Україні. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 55. С. 6-23.

52. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С.. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / – 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210 с.

53. Пітер Сенге. П'ята дисципліна: Мистецтво та практика організації, котра самонавчається. MagneticOne Academy, 2018. 496 с.

54. Пластун О.І. Аналітика в управлінні персоналом: навчальний посібник. Рівне: Рівненський державний гуманітарний університет, 2020. 202 с.

55. Потьомкіна О.В. Методика оцінки результативності мотиваційних механізмів на підприємстві. Економічний форум. 2017. №4. 299 с. С. 167-172.

56. Прокопович-Павлюк І. В. Дослідження ринку праці України: гендерні аспекти / І. В. Прокопович-Павлюк, Т. В. Панчишин, О. Р. Марець // Інфраструктура ринку. - 2021. - Вип. 54. - С. 201-207. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_54_34. (дата звернення: 20.09.2025 р.)

57. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління

персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2. С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf> (дата звернення: 08.09.2025)

58. Семикіна М. В., Дудко С.В., Гуменюк О.С. Мотиваційний механізм професійного розвитку працівників в контексті підвищення якості трудового життя. Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Економічні науки, 2021. Вип. 1. С. 35-48. <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/420917>

59. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Костишина А.І. Цифровізація економіки та зайнятості в умовах руху України до ЄС. Вісник ЧНУ ім. Б.Хмельницького. 2022. Т.26. №3-4. С.12-12 <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356>

60. Семикіна М.В., Сікорак В.І., Сікорак І.О. Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. Науковий вісник Льотної академії. Серія: економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць. 2023. Вип.8. С. 29-40. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wpcontent/uploads/2023/06/5.pdf>

61. Система KadrEX. база актуальних відповідей та готових практичних рішень із кадрових та бухгалтерських питань. <https://kadrex.com.ua/> (дата звернення: 21.08.2025 р.)

62. Стасів О.В., Бутинська Р.Я. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект. Часопис Київського університету права • 2021 №2 С. 192 – 196. <file:///C:/Users/%D0%9C%D0%90%D0%A3%D0%9F/Downloads/749-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1406-1-10-20230129.pdf> (дата звернення: 26.08.2025 р.)

63. Філіппов В., Дирда А., Хінєв І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. Grail of Science. 2022. № 16, С. 72–79.

<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011> (дата звернення: 17.09.2025).

64. Цалко, Т., Невмержицька, С., Птуха, А. Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка та суспільство, 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120> (дата звернення: 11.11.2025 р.)

65. Цимбалюк С. О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу / С. О. Цимбалюк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2016. - № 2. - С. 15-21. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_4. (дата звернення: 02.11.2025 р.)

66. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, 2023 № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 02.11.2025 р.)

67. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління». 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

68. Шалений, В.; Зеленьак, В.; Фадеев, О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. Modeling the development of the economic systems. 2024. №3. С. 137-144. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-18>

69. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 100–105.

70. Шикеринець В.В., Дутчак О.І., Базіняк І.І., Маланюк Т.З., Качмар О.В. «Управління персоналом»: Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 44 с.

71. Шипуліна, Ю., Бур'ян, О. Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. Економіка та суспільство, 2023 №53.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-67>

72. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В, Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

73. Шубалий, О. М. Підвищення конкурентоспроможності працівників на основі активізації соціального діалогу на регіональному та національному рівнях : монографія / Шубалий О. М., Шубала І. В., Назарук О. В. ; Луц. нац. техн. ун-т. - Луцьк : Луц. НТУ, 2017. - 219, [1] с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 188-204.

74. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент. КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

75. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12269>

76. Becker G.S. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education/ G.S. Becker. Chicago: The University of Chicago press, 1993. 390 p.

77. Heathfield S. What Is a Human Resource? February 28, 2021 URL: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-human-resource-1918144>

78. Lopuschnyak H., Marshavin Y., Kitsak T., Lastremska O., Nikitin Y. Modernization of social dialogue as an imperative for developing social responsibility by business organizations in Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 2021, 19(1), 487-498. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.41](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.41)

79. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes / A. Kolot et al. Problems and Perspectives in Management. 2022. Vol. 20, no. 1. P. 322- 341. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27).

80. Tsymbaliuk, S., Vasylyk, A., Stoliaruk, Kh. Green human resource management: how to implement environmental issues into HR practices. ISCMEE 2021. E3S Web of Conferences 255, 01037 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501037>

ДОДАТКИ

Додаток А

Комплексна характеристика підприємства – об'єкта дослідження

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЛОАД-ТЕХ
Скорочена назва	ТОВ "ЛОАД-ТЕХ"
Код ЄДРПОУ	38935167
Дата реєстрації	14.10.2013
Уповноважені особи	АВРАМЕНКО ВІТАЛІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ
Форма власності	Недержавна власність
Основний вид діяльності	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Інші види діяльності	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 68.31 Агентства нерухомості; 68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; 32.99 Виробництво іншої продукції, н.в.і.у.; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
Контактна інформація	+380487340937 load_tex@ukr.net

Додаток Б

Реєстр штатних посад та кадрового складу ТОВ «ЛОАД-ТЕХ»

№ п/п	Посада	Код КП	Посадовий оклад на повну штатну одиницю, грн.	К-ть чоловік	Місячний фонд заробітної плати, грн
Апарат управління					
1	Директор	1210.1		1	0,00
2	Директор комерційний	1233		1	0,00
3	Директор з розвитку бізнесу	1229.7		1	0,00
4	Головний інженер за сумісництвом	1223,1		0,625	0,00
5	інженер -енергетик	2143.2		0,25	0,00
6	Менеджер по роботі з клієнтами	1231		0,875	0,00
7	Юрисконсульт	2429		1	0,00
8	Інспектор з кадрів	3423		0,25	0,00
9	Інженер з охорони праці	2149.2		0,25	0,00
10	Організатор діловодства	3435.2		1	0,00
Відділ обліку фінансів та аналізу господарської діяльності					
11	Директор з економіки	1231		1	0,00
12	Фінансовий директор	1231		0,5	0,00
13	Головний бухгалтер	1231		0,5	0,00
14	Бухгалтер	3433		1	0,00
15	Старший економіст	2441.2		1	0,00
16	Економіст	2441,2		1	0,00
Адміністративно-господарський відділ					
17	оператор котельні	8162		0,375	0,00
18	оператор котельні	8162		0,25	0,00
19	оператор котельні	8162		0,25	0,00
20	оператор котельні	8162		0,25	0,00
21	Фахівець адміністративно-господарського відділу	3439		0,5	0,00
22	Технік-електрик	3113		0,25	0,00
23	Водій автотранспортних засобів	8322		1	0,00
РАЗОМ:				15,125	0,00